

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
ОСГН

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Организация системы мотивации персонала в сети фитнес - клубов «Фристайл»</b>

УДК 005.95:005.32:331.101.3:796.062:061.23

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Феллер Дарья Васильевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2),

	позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
ОСГН

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ И. Б. Ардашкин  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Феллер Дарья Васильевна

Тема работы:

<b>Организация системы мотивации персонала в сети фитнес - клубов «Фристайл»</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2018г.
--	--------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	<b>1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Лидерство и управление командой» «Основы управления персоналом»</b> <b>2.Монографии.</b> <b>3.Статьи периодических изданий</b> <b>4.Учебники.</b>
--	--

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Поставлены следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-изучение методов мотивации трудовой деятельности сотрудников предприятия;</li> <li>-изучение двух основ теорий, лежащих в основе трудовой мотивации;</li> <li>-изучение системы мотивации (на примере фитнес-клуба «Фристайл»);</li> <li>-изучение проблем, возникающих во время мотивации, и путей их преодоления;</li> </ul> <p>2.Цель - оценить действующую систему мотивации на предмет эффективности;</p> <p>Разработать пути решения проблем в системе мотивации персонала.</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>1.Теоретические аспекты мотивации персонала.</p> <p>1.1. Понятие «мотивация персонала»</p> <p>1.2. Теории трудовой мотивации персонала.</p> <p>1.3 Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала.</p> <p>1.4 Мотивация персонала в фитнес – индустрии.</p> <p>2. Анализ мотивации персонала на предприятии «Фристайл»</p> <p>2.1 Общая характеристика фитнес – клуба «Фристайл».</p> <p>2.1.1 История создания сети фитнес - клубов «Фристайл».</p> <p>2.1.2 Услуги, предоставляемые ФК «Фристайл».</p> <p>2.1.3. Организационная структура управления ФК «Фристайл».</p> <p>2.2 Исследование системы мотивации в сети фитнес – клубов «Фристайл».</p> <p>2.3 Анализ эффективности текущей системы мотивации.</p> <p>3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.</p> <p>3.1 Мероприятия по улучшению нематериальных методов мотивации персонала.</p> <p>3.2 Совершенствование экономических методов стимулирования труда персонала.</p> <p>3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.</p>	

1. Theoretical aspects of staff motivation.
  - 1.1. The term "staff motivation"
  - 1.2. Theories of labor motivation of staff.
  - 1.3 Basic methods of motivating and motivating staff.
  - 1.4 Motivation of personnel in the fitness industry.
2. Analysis of staff motivation at the Freestyle enterprise
  - 2.1 General characteristics of the fitness club "Freestyle".
    - 2.1.1 History of the establishment of a network of fitness clubs "Freestyle".
    - 2.1.2 Services provided by FC Freestyle.
    - 2.1.3. Organizational structure of FC "Freestyle" management.
  - 2.2 Research of the motivation system in the network of fitness clubs "Freestyle".
  - 2.3. Analysis of the effectiveness of the current system of motivation.
3. Measures to improve the system of staff motivation.
  - 3.1 Measures to improve the intangible methods of motivating staff.
  - 3.2. Improvement of economic methods to stimulate the work of personnel.
  - 3.3. Evaluation of the effectiveness of the proposed activities.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	05.12.2017г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	д.ф.н., доцент		05.12.2017г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-ЗИЗ1	Феллер Дарья Васильевна		05.12.2017г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

<b>Бакалаврская работа</b> <b>КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН</b> <b>выполнения выпускной квалификационной работы</b>				
Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)		Максимальный балл раздела (модуля)	
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы		10	
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования		5	
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР		15	
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов		10	
Итого:			40	
Схема оценивания				
39 – 40	– отлично			
35 – 38	– очень хорошо			
31 – 34	– хорошо			
27 – 30	– удовлетворительно			
22 – 26	– посредственно			
17 – 21	– условно неудовлетворительно			
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно			
Составил преподаватель:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		
СОГЛАСОВАНО:				
Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

персоналом»				
-------------	--	--	--	--

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 69 с., 12 рис., 12 табл., 36 источников, 1 прил.

Ключевые слова: персонал, мотивация, нематериальная мотивация, материальное стимулирование, управление персоналом

Объектом исследования является сеть фитнес – клубов «Фристайл».

Цель работы: исследование процесса мотивации персонала на примере фитнес – клуба «Фристайл» на предмет эффективности и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации

В процессе исследования проводились анкетирование и опрос.

В результате исследования были разработаны несколько рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала.

Область применения: предложенные мероприятия для мотивации персонала могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая/социальная эффективность/значимость работы: обоснованность и эффективность рекомендаций экономически подтверждена.



### **Abstract.**

Final qualification work 69 p., 12 pic., 12 tables, 36 sources, 1 app.

Keywords: personnel, motivation, intangible motivation, material incentives, personnel management

The object of the study is the network of fitness clubs "Freestyle".

Objective: to study the process of staff motivation in the example of the fitness club "Freestyle" for the purpose of efficiency and the development of measures to improve the motivation system

In the process of research, a questionnaire and a survey were conducted.

As a result of the research, several recommendations were developed to improve the staff motivation system.

Scope: the proposed activities to motivate staff can be used at the enterprise, in the organization, the firm of any industry.

Economic / social effectiveness / importance of the work: the validity and effectiveness of the recommendations are economically verified.

## **Оглавление.**

Введение.....	11
1. Теоретические аспекты мотивации персонала.....	12
1.1. Понятие «мотивация персонала».....	12
1.2. Теории трудовой мотивации персонала.....	14
1.3 Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала.....	24
1.4 Мотивация персонала в фитнес – индустрии.....	34
2. Анализ мотивации персонала на предприятии «Фристайл».....	37
2.1 Общая характеристика фитнес – клуба «Фристайл».....	37
2.1.1 История создания сети фитнес - клубов «Фристайл».....	37
2.1.2 Услуги, предоставляемые ФК «Фристайл».....	39
2.1.3. Организационная структура управления ФК «Фристайл».....	42
2.2 Исследование системы мотивации в сети фитнес – клубов «Фристайл».....	51
2.3 Анализ эффективности текущей системы мотивации.....	54
3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.....	62
3.1 Мероприятия по улучшению нематериальных методов мотивации персонала.....	62
3.2 Совершенствование экономических методов стимулирования труда персонала.....	66
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	70
Заключение.....	75
Список использованных источников.....	78
Приложение А.....	82

## **Введение.**

Высокая мотивация персонала - это одно из важнейших условий успеха предприятия. Ни одно предприятие не сможет добиться высот без стремления и любви работников к выполняемой ими работе, без их высокой отдачи работе, без интереса сотрудников к профессии и должности, без настроя на конечные положительные результаты и без ощущения ими значимости в выполнении тех целей и задач, которые были поставлены. В связи с этим руководители и исследователи огромную роль отводят изучению причин, которые способствуют повышению работоспособности и стимулированию трудовой активности работников любой организации. Безусловно, мотивация персонала – это не единственная причина отличных рабочих результатов и идеального поведения работников, но одна из главных составляющих удачного существования компании на трудовом рынке.

Развитие молодых специалистов и необходимость в мотивированных работников на успешную профессиональную деятельность особенно ярко выражены в современных организациях в сфере услуг. В таких организациях мотивация персонала становится самостоятельной задачей, которая рассматривается в аспекте основных положений менеджмента работников этой сферы и кадрового воспроизводства отрасли.

Исходя из этого, подтверждается актуальность и значимость в наше время темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса мотивации персонала на примере фитнес – клуба «Фристайл» на предмет эффективности и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Поставлены следующие задачи:

-изучение методов мотивации трудовой деятельности сотрудников предприятия;

-изучение двух основ теорий, лежащих в основе трудовой мотивации;

-изучение мотивации на примере фитнес - клуба «Фристайл»;

-изучение проблем, возникающих во время мотивации, и путей их преодоления;

Объектом исследования является сеть фитнес- клубов «Фристайл».

Предметом исследования является система мотивации персонала.

Эмпирическая основа работы - проведенные исследования особенностей мотивации персонала на примере сети фитнес – клубов «Фристайл».

Методы исследования: анкетирование, анализ материалов и документов, анализ практической деятельности организации, личная беседа со специалистом, изучение литературы.

## **1.Теоретические аспекты мотивации персонала.**

### **1.1. Понятие «мотивация персонала»**

Определенные конкретные причины обуславливают или мотивируют почти все виды поведения людей. Одной из функций менеджера является определение побуждений и потребностей сотрудников, направление их поведения в нужное русло, мотивация этого поведения в сторону выполнения определенной конкретной задачи. Это все и объединяется в обширное понятие «трудовая мотивация персонала», включающая в себя ряд составляющих, о которых мы поговорим ниже.

Под трудовым поведением понимают взаимодействие разнообразных побудительных сил, как внешних, так и внутренних. Ко внутренним побудительным силам относятся: интересы, потребности, желания, ценности,

стремления, идеалы, ценностные ориентации, мотивы, которые являются структурными компонентами процесса трудовой мотивации персонала. [11]

Мотив – это такое состояние человека, когда он предрасположен, готов и склонен действовать определенным конкретным способом, состояние, придающее трудовой деятельности смысл. [12]

Существует несколько видов мотивов:

- Мотивы побуждения – в основе лежат реальность, правдивость, активизация человека к совершению определенного действия;
- Мотивы суждения – для них характерны открытость провозглашения, признаваемость социумом, функции объяснения своего поведения как себе, так и окружающим людям;
- Мотивы тормоза – в основе лежит удержание от необдуманных, поспешных действия и решений.

Под мотивацией понимается процесс активации внутренних и внешних сил, которые формируют поведение, отражающий связь между внутренними психологическими факторами человека, факторами внешними и поведением человека.

Организации, использующие директивное управление, применяют средства внешнего мотивирования (наказания, угрозы, поощрения со стороны руководителей). Наоборот же, компании, использующие с «консультативное управление», применяют внутреннюю мотивацию своего персонала (интересы людей, их потребности и цели, пожелания).

В основе трудовой мотивации персонала лежит такая деятельность, целью которой является активизация трудового коллектива и каждого сотрудника, побуждение персонала к эффективному труду с целью достижения определенного результата, сформулированного в плане. [13]

Чтобы правильно понять поведение человека во время трудовой деятельности и построить обоснованную систему для стимуляции сотрудников нужно правильно понимать психологические закономерности и ключевые принципы, являющиеся основой мотивации труда. Такими принципами являются:

- полимотивированность поведения работников;
- принцип справедливости;
- иерархия мотивов;
- принцип подкрепления.

Усиление мотивирующего воздействия рабочей среды предполагает целенаправленную работу по следующим направлениям:

- Мотивация сотрудников посредством организации работы;
- Система материального стимулирования;
- Моральная стимуляция;
- Мотивация посредством постановки цели;
- Изменение графика работы;
- Информирование сотрудников.

## **1.2. Теории трудовой мотивации персонала.**

Формирование трудовой мотивации персонала происходит под воздействием двух факторов: внутренние потребности человека и внешние стимулы руководства. Степень эффективности мотивации работников зависит в большей степени от первого фактора, то есть от удовлетворения внутренних потребностей и мотивов человека.

Есть огромное множество подходов и методов изучения мотивации персонала: экспериментальные, теоретические и другие. Но среди всех них

можно выделить две основные большие теории мотивации рабочего труда – это теория содержания и теория процесса.

Теории содержания или содержательные теории трудовой мотивации – это такие теории, которые исследуют непосредственные потребности работников, идентифицируют их желания и мотивы, на основе которых люди во время своей работы поступают именно так, а не иначе. Содержательные теории мотивации объясняют причинно – следственную связь внутренних психологических и душевных факторов работника и его поведения.

Теории процесса или процессуальные теории трудовой мотивации – это теории, в основе которых лежит не только поиск причинно – следственных связей между элементами и ступенями процесса мотивации, а непосредственно этот процесс как таковой. Главным вопросом этой теории является вопрос «а как же происходит данный процесс трудовой мотивации рабочих?» [1]

### **Содержательные теории мотивации**

Содержательных теорий трудовой мотивации персонала придерживались такие известные американские психологи, как Ф.Герцберг, А.Маслоу и Д.Макс Клеелланд.

А теперь разберем каждую из теорий более подробно.

### **Теория мотивации по А. Маслоу.**

В основе теории трудовой мотивации по А.Маслоу лежат потребности человека, и от их удовлетворенности и зависит успешность первоначальной мотивации. Именно поведение, а не сознание человека, по теории А.Маслоу, является главным элементом психологии и предметом ее изучения. Основу поведения любого человека составляют пять видов потребностей:

1. физиологические потребности, которые необходимы человеку для его выживания: еда, вода, отдых и т.д.;
2. потребности в своей безопасности и потребности в уверенности в завтрашнем дне – защита человека от физических, психологических

воздействий и опасностей, его уверенность в удовлетворении тех потребностей, которые могут возникнуть в процессе жизни, работы и т.д.;

3. социальные потребности – потребность принадлежать к той или иной определенной социальной группе, потребность находиться в обществе, потребности в общении с другими людьми и т.д.;
4. потребности в признании человека как личности, в уважении и стремлении достичь поставленных целей и т.д.;
5. потребность в самовыражении, самореализации и получении власти над определённой ситуацией, кем – то или чем – то.

Две первые потребности являются первичными, а остальные – вторичными. Все пять групп потребностей обладают одинаковой значимостью, абсолютно равноценные. При их одновременной реализации мы добиваемся максимальной эффективности в трудовой мотивации персонала.

На практике во время трудовой деятельности грань между вторичными и первичными потребностями стирается, все группы потребностей смешиваются, взаимодополняют друг друга, сливаются. Например, в основе заработной платы лежит не только материальная потребность, но и духовная. Зачастую уровень заработной платы направлен не столь на удовлетворения материальных потребностей, а на поддержание престижа, авторитета и статуса человека в обществе. [2]

В основе содержательных теорий трудовой мотивации лежит изучение руководителями основных физиологических и физических потребностей своих подчиненных, их связь с потребностями социальными и личностными. Но А.Маслоу добавлял, что нет обязательной градации и обязательных ступеней в этих потребностях, что при невыполнении какой – либо из них происходит замена другой потребностью, то есть ранее пассивная потребность становится доминантной. [3]





Рис.1 - «Пирамида» Маслоу.

### **Теория трудовой мотивации персонала по Дэвиду Мак Клеllandу.**

Дэвид мак Клеlland кроме непосредственного изучения трудовой мотивации персонала, пытался выделить главные вторичные потребности, сравнивая их между, утверждал, что одной из главных функций любой компании является предоставление своим работникам возможности удовлетворить три свои потребности – потребность власти, потребность успеха и потребность присоединения. Эти три потребности формируют еще одну – это потребность в преодолении и избежание неприятностей. Каждый сотрудник у той или иной мере испытывает каждую из потребностей, но выраженность этих потребностей у каждого индивидуальна и различна. У многих людей данные потребности сочетаются, перетекают одна в другую, что имеет связь с личностью сотрудника, его качествами, способностями, опытом, с конкретной ситуацией, в которой находится сейчас данный работник. [4]

Данные три главные потребности высшего уровня находят проявление в определенных мотивах, те, в свою очередь, устойчивые и малоизменны во времени и подвергаются лишь кратковременным колебаниям.

- **Потребность успеха** – в разной степени выражена у разных сотрудников. не в равной степени выражена у разных работников. Сотрудник, главной потребностью которого является успех, принимает лично на себя ответственность, несет ее на протяжении всей работы, отвечает за все свои решения и результаты работы. Его отличает огромная организованность, ответственность, предвидение результатов и тщательное планирование своих действий. Такие сотрудники чаще всего и добиваются успеха, который они поставили в приоритете. Задачей менеджеров является выявление таких сотрудников и постановка перед ними именно задач, направленных на успех, с целью мотивирования их основных потребностей и повышения эффективности работы и результативности.
- **Потребность власти** – в основе данной потребности лежит желание управлять другими людьми, влиять на их жизнь, работу, поведение, решения, чувства и эмоции, контроль над людьми, но при этом готовность отвечать за этих людей. Главным стремлением данной потребности является руководящая должность, которая позволит ему использовать статус, авторитет и власть над другими.
- **Потребность принадлежности, причастности, присоединения** – в основе лежит потребность в постоянном общении, дружбе с другими сотрудниками. данные работники наиболее эффективно выполняют те задания, в основе которых лежит непосредственное общение с социумом, хорошие межличностные отношения.

Кроме того, МакКлелланд выделял три вида менеджеров:

- институциональные менеджеры. У данного вида менеджеров преобладает потребность во власти над потребностью в присоединении;
- менеджеры, у которых преобладает потребность во власти над потребностью в принадлежности, но это люди, обладающие открытым характером, социальной активностью, в отличие от первого типа;

- менеджеры, у которых преобладает потребность в принадлежности над потребностью во власти; наиболее открытые и социально активные люди.

Первые два вида менеджеров производят свое управление, опираясь в большей степени на свою потребность во власти и контроле. Но для успешной работы компании необходимо сочетать все три вида менеджеров. [5]

Для того, чтобы повысить трудовую мотивацию менеджеров, используют различные виды достижения задач и целей, отмечают тех людей, которые наиболее активны в работе и добиваются наивысших результатов. Задачей руководителя является постановка перед сотрудниками и самим собой жестких, но реальных для осуществления целей. [6]

### **Двухфакторная теория трудовой мотивации персонала Фредерика Херцберга.**

В основе двухфакторной теории трудовой мотивации персонала Фредерика Херцберга лежит два вида факторов, абсолютно по – разному и с различной степенью влияющие на трудовой процесс – это факторы гигиены и мотиваторы.

Первая группа факторов сама по себе не вызывает удовлетворенности среди работников, но при ухудшении гигиенических факторов возникает снижение удовлетворенности рабочим местом и условиями работы. Улучшение факторов гигиены приводит к исчезновению неудовлетворенности, но такое состояние воспринимается персоналом как нечто разумеющееся, и они не замечают изменений. К факторам гигиены можно отнести межличностные отношения в рабочем коллективе, трудовой климат на предприятии, выплата вознаграждения, личные качества и опыт руководителей, стабильное место работы, физические условия трудовой деятельности. [7]

Ко второй группе факторов трудовой мотивации персонала относятся мотиваторы, в основе которых лежит непосредственная трудовая

удовлетворенность, достижение определенных целей в сфере труда и высочайшая степень мотивации как таковой. Мотиваторы являются основными стимуляторами эффективности трудовой деятельности. Мотиваторами являются: ответственность, карьерный рост, достижение поставленных перед собой целей, самостоятельность трудовой деятельности, профессиональная самореализация. Но, безусловно, границы между этими двумя группами факторов размыты, и одни перетекают в другие. Например, деньги. Как заработная плата, в данной форме, они являются факторами гигиены. А если рассматривать со стороны возможности карьерного роста и повышения этой же зарплаты, то это уже мотиватор. Чтобы избежать возникновения неудовлетворенности в сфере трудовой деятельности, необходимо поддерживать факторы гигиены в обычном объеме, в то время как производительность и эффективность труда повышается за счет мотиваторов.

<b>Гигиенические факторы</b>	<b>Мотивирующие факторы</b>
Условия работы	Продвижение по карьерной лестнице
Заработок	Успех
Политика фирмы	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения	Высокая ответственность
Степень контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Таб.1 - Двухфакторная теория Херцберга.

Обобщив результаты, Херцберг пришел к четырем основным выводам:

- При отсутствии факторов гигиены или их снижении возникает неудовлетворенность трудовой деятельностью;
- При отсутствии гигиенических факторов мотиваторы лишь отчасти смогут произвести компенсацию;

- В обычное время и при обычных условиях персонал воспринимает факторы гигиены как нечто обыденное, тем самым в данных условиях гигиенические факторы не приносят никакой мотивации;

- Максимальное положительное воздействие на трудовую мотивацию персонала оказывает сочетание факторов гигиены и мотиваторов, использование их как единое целое. [8]

Теория трудовой мотивации Херцберга подразумевает под собой один главный вывод – осторожное использование руководителями разных стимулов к труду, дифференцировка потребностей каждого уровня организации, удовлетворения потребностей с учетом уровня, и главное, использование двух факторов в комплексе, даже если какой – нибудь из них удовлетворен в полной мере.

### **Процессуальные теории мотивации**

Ко второй группе относятся процессуальные теории трудовой мотивации персонала, в основе которых лежит распределение способностей и усилий работников, а также выбор определенного поведения сотрудника для того, чтобы достичь намеченной цели. Процессуальными являются теория ожиданий по В.Вруму, теория по Портеру – Лоулеру и теория справедливости.

### **Трудовая теория ожиданий В. Врума**

Основная гипотеза трудовой теории ожидания гласит, что главное условие трудовой мотивации сотрудника включает себя не только саму потребность человека, но и тот вид и характер поведения, которому он следует.

В основе процессуальной теории ожидания лежит объяснение взаимосвязи поведения работников с поведением:

- начальника, руководителя, задачей которого является стимулирование работы своих сотрудников;

- сотрудника, уверенного в получении определенного вознаграждения за выполненную работу в определенных условиях;
- руководителя и сотрудника, которые уверены в том, что в определенных условиях получают вознаграждение за определенное улучшение качества проделанной работы;
- работника, который сравнивает уровень полученного вознаграждения с тем, какой ему необходим для того, чтобы удовлетворить свои конкретные потребности.

Трудовая теория ожидания доказывает, что для эффективной трудовой деятельности и позитивных рабочих результатов необходима постоянная уверенность сотрудников в том, что руководитель заметит и оценит их старания, поощрит, что позволит им удовлетворить свои определенные потребности.

Один из основных выводов трудовой теории ожидания состоит в том, что любой сотрудник обязан иметь определенную потребность, в полном объеме удовлетворяемую получаемыми вознаграждениями. А в задачу руководителя входит создание таких поощрений, которые бы удовлетворяли данные определенные потребности сотрудников. К примеру, если руководитель знает, что сотрудник нуждается в определенном виде товара, то может выдать ему этот товар, как вознаграждение, взамен денежному поощрению.

[9]

### **Трудовая мотивационная теория справедливости**

Одна из самых известных трудовых теорий мотивации персонала на Западе - это теория справедливости. Основными аксиомами данной теории являются:

- сравнение - это главный метод оценки взаимоотношений между людьми (что я получу, если это вложу);
- источник дискомфорта и неудовлетворенности - это несоответствие между вкладом и отдачей;

- Восстановление справедливости - это непосредственная прерогатива людей, не удовлетворенных своими взаимоотношениями.

<b>Факторы оценки справедливости</b>	
Возраст	Зарплата
Пол	Льготы
Национальность	Поощрения
Навыки	Социальное общение
Опыт	Психологическое вознаграждение
Образование	

Таб. 2 - Ключевые факторы оценки справедливости.

Согласно данной теории существует 3 метода для восстановления справедливости:

- при снижении вклада и снижении получаемого вознаграждения, снижается и отдача, то есть человек уменьшает и свой вклад (опаздывает на работу, уходит раньше, сокращает объем выполняемой работы, увеличивает время своего перерыва и др.);
- появляются такие требования со стороны сотрудников, как повышение заработной платы, увеличение премиального вознаграждения, продвижение по карьерной лестнице и др.;
- в случае дальнейшего снижения или полного отсутствия вклада со стороны руководителя возникает окончательный разрыв трудовых отношений, увольнение.

Несомненно, справедливость занимает одну из главных ступеней не только в трудовой деятельности, но в жизни в целом. Это тонкая, легко переступаемая черта, границы которой очень часто размываются. Без справедливости невозможно достичь продуктивной и эффективной работы

персонала, поддержание же ее сопровождается применением невероятных усилий. [10]

### **1.3 Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала.**

В настоящее время до 50% разница в рентабельности компаний зависит прежде всего от эффективности управленческих и предпринимательских навыков, следовательно современная система управления требует применения новых эффективных управленческих инструментов и методов. Персонал в компании становится ценным капиталом, а также важнейшим фактором развития организации и ее конкурентоспособности [14, с. 9].

Чаще всего, предприятия малого бизнеса, в том числе и в фитнес – индустрии, рассматривают инвестиции в персонал как часть расходов, хотя подобные вложения при грамотном подходе могут стать очень выгодными. Создание условий для развития и обучения сотрудников, качественный рост оплаты труда, условия для активного отдыха и медицинского обслуживания, а также, применение технологий, обеспечивающих развитие потенциала сотрудников, таких, как коучинг – все это является самыми эффективными инвестициями в человеческие ресурсы являются.

Анализируя результаты многочисленных исследований, важно отметить, что в настоящее время в стране происходит изменение трудовой мотивации. На первый план в сознании и поведении молодого поколения выходят стремление к материальному достатку, предприимчивость и развитие личности. И материальные стимулы становятся основой удовлетворения потребностей высшего порядка, таких, как потребности в саморазвитии, духовном и профессиональном росте.

В нашей стране в современных условиях существует ощутимый резерв работников с высокой внутренней мотивацией к творческому труду, а также



высокой мотивацией к постоянному профессиональному развитию и саморазвитию. В основном, это молодое поколение и люди других поколений, имеющие высшее образование, средний или высокий доход.

Молодые специалисты, которые имеют достаточно высокий доход, не готовы выкладываться полностью ради хорошей зарплаты. Более значимыми становятся другие факторы мотивации, такие как, требования к характеру работы, свободное время, требования к ближайшему окружению и т.д., что безусловно также негативно отражается на значимости заработной платы как мотивирующего фактора [16, с. 93].

Но с другой стороны, большая часть населения в России имеет доходы ниже среднего, это особенно ощутимо в регионах. Заработная плата не может в полной мере играть свою стимулирующую роль, так как не способна порой удовлетворить даже базовые потребности сотрудников.

Система взаимоотношений между работником и работодателем, которая складывается в современных условиях, не учитывает тот факт, что успешное функционирование и развитие любой компании зависит от качества жизни персонала организации и стимулирующей роли заработной платы. Снижение качества жизни, которое связано с несправедливым формированием и распределением доходов, формирует неудовлетворительные результаты деятельности организации и влияют на снижение стимулирующей роли заработной платы.

Важно отметить, что система мотивации любой организации призвана учитывать внешние стимулы, внутренние мотивы деятельности, персональный опыт сотрудников и их личный опыт, психологические особенности человека, потребности в управлении или подчинении, правовое регулирование, а также эффективное сочетание материальных и нематериальных факторов в управлении персоналом.

Методы мотивации персонала – это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности [18, с. 67].

В предприятиях малого бизнеса методы мотивации персонала зависят от общей системы управления и особенностей деятельности предприятия, также от проработанности системы мотивации в организации.

Преимущественно эти методы воздействуют на сознание персонала, на социальные, религиозные, эстетические и другие интересы людей. Происходит социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных науками, изучающими человека, такими как социология, психология и другие. К таким методам можно отнести тестирование, анкетирование, интервью, опрос, и т.д.

Классификация методов мотивации может быть разделена: на организационно распорядительные (организационно - административные), экономические и социально-психологические, которые являются широко распространенными. Данная классификация основана на мотивационной ориентации методов управления и представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация методов управления мотивацией персонала

В зависимости от воздействия на те или иные потребности, методы управления персоналом делятся на:

- экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами;

Они предполагают осуществление экономического вознаграждения после их выполнения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с

рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

- организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях;

Данные методы основываются на властной мотивации, которая основана на подчинении правопорядку, закону, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, распорядительство, инструктаж, контроль. В управлении персоналом властная мотивация играет существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно – распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

- социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников [17, с. 99]. Рост роли экономических методов управления в России связан с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. Экономические методы управления в условиях рынка неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится результативность и действенность экономических стимулов. Это позволит поставить коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями.

Материальное стимулирование регулирует поведение людей на основе использования различных видов денежных поощрений. Проявляется в таких формах, как заработная плата, дополнительные выплаты и компенсации, участие в прибыли, участие в акционерном капитале, надбавки и прочее.

Также в современном менеджменте применяются и другие группировки методов стимулирования. Методы стимулирования можно разделить на следующие виды: материальное и нематериальное стимулирование.

Данные методы представлены в виде схемы на рисунке 3.



Рисунок 3 – Методы материального и нематериального стимулирования

Зарботная плата занимает главное место в системе стимулирования труда, является главным источником повышения благосостояния работающего населения, так как составляет три четверти их доходов. Все

системы материальных стимулов должны быть построены таким образом, чтобы в них обязательно содержались все социальные программы – страхование, пенсионные выплаты, оплата всех видов отпусков, временной нетрудоспособности, всех льгот, надбавок и прочего. Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании, но вместе с тем должно происходить снижение издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Нематериальные поощрения не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, но требуют некоторых инвестиций со стороны компании.

Нематериальное стимулирование труда включает в себя:

- моральное (социально – психологическое) стимулирование (общественное признание);
- социальное стимулирование (медицинское обслуживание, путевки страхование);
- творческое стимулирование (повышение квалификации);
- стимулирование свободным временем (свободное время, дополнительные отпуска) [15, с. 286].

Моральное стимулирование (общественное признание) – стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа [15, с. 290].

Методами морального стимулирования являются: вручение грамот и наград, публичная похвала, размещение фотографий на доске почета.

Стимулирование свободным временем – стимулирование, призванное регулировать поведение работника на основе изменения времени его занятости.

Нематериальное стимулирование труда включает в себя: предоставление дополнительных выходных за активную и творческую работу, увеличение времени отпуска, право выбора времени отпуска, сокращение длительности рабочего дня при высокой производительности труда.

Организационное стимулирование – стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации. Организационное стимулирование предполагает наличие творческих элементов в труде, возможность участия в управлении, продвижение по службе, творческие командировки [15, с. 304].

Считается, что материальные и нематериальные формы стимулирования равноценны по своей природе. Степень их воздействия зависит от уровня развития экономики, традиций общественного строя, а также материального положения, пола и возраста каждого конкретного человека.

А пока наиболее актуальной проблемой остается эффективная организация материального вознаграждения персонала компании.

Таким образом, в организациях применяются различные методы мотивации, направленные на повышение эффективной деятельности работников. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все группы методов. Так, использование только властных и материальных

мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение и социально – психологических методов мотивации.

### **Принципы трудовой мотивации персонала, используемые в практике менеджера:**

- **Нужно воспринимать своих сотрудников как полноценных личностей.**

Работники в большей своей степени желают иметь возможность высказаться свое мнение и быть услышанными руководителем, что увеличивает включенность сотрудников в выполняемые виды работ, повышает уровень самоуважения и собственной значимости.

- **Нужно быть искренним, когда хвалите сотрудников.** Неискренность моментально ощущается, что обесценивает всю похвалу. А вот искренность будет мощнейшим «оружием» для увеличения трудовой мотивации сотрудника. Главный вывод: будь искренним и справедливым и получишь признание своих сотрудников.

- **Нужно привлекать сотрудников активно участвовать в вопросах и делах компании.** Задачей хорошего руководителя является поощрение своих сотрудников за участие в выработке планов и задач, в определении методов выполнения различных работ. Сотрудники, активно участвующие в разработке программы улучшения трудовой деятельности, повышения эффективности работы, работают с большей отдачей, более усердно, так как в разработке программ этих работ они участвовали сами.

- **Нужно сделать работу интересней.** Сотрудники, удовлетворенные условиями рабочего места, отношениями внутри коллектива, часто утрачивают интерес к работе, если она является скучной и однообразной. Выявление монотонных и неинтересных работ, а также их некое преобразование в более приемлемый вид, является одной из главных проблем



менеджмента. Это достигается путем расширения, обогащения трудовой деятельности, делегирования полномочий.

- **Необходимо поощрять работу в группе и сотрудничество.** В компаниях с дружескими отношениями в коллективе сотрудники с удовольствием общаются и работают друг с другом, работают в команде, что формирует коллектив, как таковой, укрепляет дух команды и повышает эффект от работы компании в целом.

- **Дайте сотрудникам шанс вырасти как личность.** Нужно проявлять искренность и интерес к своему персоналу, к их развитию, росту и прогрессу. К примеру, можно поручить сотруднику более сложную работу, направить его в ВУЗ на учебу, на повышение квалификации, дать большую ответственность при выполнении определенного вида работы. При профессиональном росте работника, растет и его трудовая мотивация, и его удовлетворенность своей деятельностью

- **Установление реалистичных целей** как для себя, так и для других – сложных, интересных и реальных.

- **Регулярность обратной связи** – нужно говорить сотрудникам об их работе, о результатах, о проблемах. Все это приводит к повышению мотивации сотрудников и улучшению работы.

- **Частое общение с сотрудниками,** объяснение что, как и почему. Открытость в общении приведет к повышению доверия и взаимопонимания работников к руководителю.

- **Поддерживайте своих сотрудников,** когда и это необходимо. Это повысит степень мотивации и взаимопонимания между работниками и руководителем, что приведет к увеличению эффективности работы.

- **Необходимо убедиться, что сотрудники правильно поняли связь своей работы с удовлетворением их желаний, целей и планов.** Если человек

видит, что компания помогает ему достичь определенных целей и удовлетворить собственные потребности, то повышается и его отдача, увеличивается мотивация к труду. [16]

- **Определить вид поощрений, которые значимы для каждого сотрудника** – так более легко и быстро можно воздействовать на работников, зная их «слабые» места.

- **Связать поощрение и результат.** Если работники заранее знают, что должны сделать для получения определенного вознаграждения, то их мотивация достичь намеченной цели гораздо более высока.

- **Каково поощрение, таков и результат.** Проект системы стимулирования должен быть составлен таким образом, чтобы вызвать желаемое поведения со стороны сотрудников.

- **Поощрение каждого сотрудника должно быть индивидуально.** Поощрение должно быть основано на непосредственном результате работы конкретного сотрудника. При одинаковом поощрении всех сотрудников возникнет стимулирование плохого и среднего по производительности персонала и игнорирование сотрудников, обладающих высокой рудовой активностью и производительностью.

- **Отсутствие реакции не есть отсутствие мотивации!** Руководитель влияет на своих сотрудников не только тем, что он делает, но и тем, что он не делает. К примеру, не похвалив отличного работника, он снижает уровень его мотивации в дальнейшем. [17]

#### **1.4 Мотивация персонала в фитнес – индустрии.**

Сегодня в интенсивно развивающейся фитнес-индустрии роль персонала выходит на первое место, особенно во время кризиса. Количество квалифицированных кадров растет в год примерно на 10-15%, а количество открывающихся объектов требует минимум 30-40%. [36]

Многие из нас испытывали в своей работе нехватку мотивации и нежелание руководства в целом проявлять какую-либо инициативу, дабы сохранить коллектив. Как результат – увольнение и хорошо, если по собственному желанию. Зачастую руководителю проще уволить, чем мотивировать. Долго тосковать по потерянному сотруднику руководителю обычно не приходится, на рынке труда всегда достаточно желающих занять вакантное место, однако, немногие из них действительно профессионалы своего дела. Казалось бы, на рынке существует нехватка хорошего персонала, и надо было бы стараться удержать всеми силами своего сотрудника, однако, работодатель не всегда готов поддерживать это материально. В этом случае ему важнее чтобы пустое место было скорее занято и не важно кем именно, главное чтобы соискателя устраивали условия принятия на работу. И если руководитель не будет внедрять никаких мотивирующих программ и дальше, то по стечению определенного времени и этот сотрудник пожелает чего-то нового и будет выдвигать определенные требования, и если работодатель вновь не будет готов удовлетворить их, то рано или поздно предприятие потеряет не только прибыль, но и собственную репутацию. Из практики, в 4 случаях из 6 клиенты фитнес-клуба уходят за тренером, конечно если тот полностью удовлетворяет их потребности. Тем, кто знаком с индустрией красоты это уже говорит о многом – ведь потеря клиентской базы – это первый и основной кирпич, вытасченный из под стены успешно строящегося бизнеса. Более того, сотрудники, которые знают, что они действительно стоят большего, попросту начинают торговаться – таков обычно результат неправильной мотивации, упущенной на ранней стадии либо не внедренной в коллектив вообще.

Обычно существует два выхода: либо увольнение, либо полное удовлетворение требований. Вновь из практики следует, что девяти из десяти обычно увольняют, и это отчасти, проблема самого управленца. Ведь, на самом деле мотивация начинается еще с этапа собеседования, когда работодатель четко выясняет, какие цели преследует соискатель в

дальнейшем, и исходя из этого решает, в состоянии ли он удовлетворить запросы будущего сотрудника или нет.

Главная ошибка многих руководителей, как и их топ-менеджеров, часто кроется в непонимании того, что мотивировать нужно не только свой персонал, но и самого себя. Если, предположим, HR-менеджер клуба сам смутно представляет себе, почему он должен задерживаться на работе ввиду каких-либо обстоятельств, вряд ли у него выйдет организовать в этом плане своих подчиненных. Более того, многие руководители часто даже не задумываются о том, что не только зарплата является единственной целью его сотрудника. Так, материальная мотивация становится одновременно и двигателем и тормозом работающей системы. Более 40% сотрудников различных фитнес-клубов считают нематериальную мотивацию основной.

Недалековидное начальство пытается самостоятельно применить программы мотивации, известные им из опыта своих коллег либо исходящие из собственных умозаключений. В результате получается что тот, кто не испытывает нехватки средств – погашает но лишь на время требования сотрудников денежными вознаграждениями, другой же – экономя эти самые средства дает небольшие бонусы к зарплатам, не забыв при этом, сообщить что за добавленные деньги – сотруднику и работы прибавится.

В 70% случаев при правильно выстроенной мотивации сотрудник останется работать долго и будет выполнять свою работу добросовестно. Итак, чтобы выстроить правильную мотивацию своих сотрудников на достижение желаемого результата, важно изменить не только систему оплаты труда, а начать необходимо с осознания необходимости в изменениях. Нужно сформулировать причины, не устраивающие вас в существующей системе мотивации либо ее отсутствия, выявить все слабые и сильные стороны данной идеи, а также определить цели стимулирования.

## **2. Анализ мотивации персонала на предприятии «Фристайл»**

### **2.1 Общая характеристика фитнес – клуба «Фристайл».**

#### **2.1.1 История создания сети фитнес - клубов «Фристайл».**

История начинается с 2002 года, когда фитнес-тренер Светлана Романова открыла небольшой зал групповых программ «Фристайл». Тогда же Светлана заметила Ольгу Жукову, которая на тот момент училась на первом курсе ординатуры медицинского университета. Она уже четыре года подряд занималась фитнесом, а до этого – балетными танцами, и Светлана предложила ей работать, развиваться в качестве тренера, Ольга согласилась и закончила Школу тренеров фитнес-аэробики. Тогда «Фристайл» периодически менял локацию и наконец нашелся зал на улице Котовского, который идеально подошел для групповых программ. За эти три года клуб заметно расширился, открылся небольшой тренажерный зал и еще одно помещение для фитнеса. И в это время Светлана уехала на год за границу, а «Фристайл» потерял много клиентов и тренеров, потому что она была не только отличным фитнес-инструктором, но и душой коллектива. К тому же в городе открывались другие более современные клубы, и «Фристайл» казался не таким свежим и модным. По возвращении в Россию Светлана решила продать клуб, купить его предложила Ольге Жуковой. Ольга вместе со своей семьей заняла нужную сумму денег и купила «Фристайл».

В 2007 году у Ольги началась новая жизнь не только в качестве тренера, но и директора. Ольга работала очень много, она сама вела массу групповых программ, управляла хозяйственными и административными делами клуба, делала ремонт, переобустраивала внутренние помещения и коммуникации. Вложений требовалось много, все заработанные средства снова вкладывались в развитие клуба. Затем Ольга решила, что нужно открывать еще одну точку. Так как к этому времени она научилась преподавать и открыла собственную школу тренеров, то перестали быть

актуальными проблемы поиска квалифицированных тренеров, теперь Ольга сама воспитывала инструкторов для клуба, отбирала самых лучших в свою команду.

За следующие пять лет открылись еще три клуба в том же формате с залами для групповых программ и тренажерным залом, каждый до 650 м2, но тем не менее уютные, с отличным персоналом. А в 2012 году Ольга открыла первый большой клуб общей площадью в 1200 м2, и весь коллектив со стареньких помещений на улице Котовского дружно переехал в новые. Ольга снова вела множество групповых программ, вела индивидуальные тренировки, по выходным обучала новых тренеров, в общем, жизнь завертелась с новой силой. Через год закрыли еще один маленький клуб в районе Каштак и открыли на Сибирской улице большой, площадью почти 1400 м2. И там вновь Ольга работала тренером, учила людей, за год клуб крепко встал на ноги. Через год снова закрыли маленький клуб на Новосибирской улице и открыли большой на Иркутском тракте.

Теперь «Фристайл Сити» – это три больших клуба, каждый более 1200 м2. У «Фристайла» есть своя школа тренеров с лицензией, и это уже не просто местная школа, которая дает сертификаты от имени ИП, это крупный обучающий центр с наемными преподавателями, серьезной базой, который дает сертификаты государственного образца. Главная особенность формата клуба – многочисленные групповые программы для любого вкуса и уровня физической подготовки, а также ценовая политика, которая позволяет оказывать услуги на высоком уровне за невысокую цену.

### **Миссия компании:**

Фитнес-клуб «Фристайл Сити» - это движение, доступное каждому.

### **2.1.2 Услуги, предоставляемые ФК «Фристайл».**

Сеть фитнес – клубов «Фристайл» предлагает 14 видов тренировок в формате групповых программ и силовой тренинг в тренажерном зале.

Описание классов групповых программ:

#### **STEP**

Зажигательный класс Step или Step Move it! Танцевальная аэробика с использованием степ платформы, также тренировка Step развивает координацию и чувство ритма.

#### **Body Strong**

Столкновение силовой и супер кардио нагрузки. Авторский тренинг Абакумовой Ольги. Тренировка для подготовленных клиентов. Направлена на развитие кардио и силовой выносливости.

#### **ZUMBA**

Танцевальная тренировка на которой разучиваются различные элементы из самых разных танцевальных направлений: сальса, бачата, индийские танцы, танцы живота и пр. Тренировки проводятся под зажигательную музыку.

#### **PILATES**

Пилатес – Эта система позволяет растянуть и укрепить мышцы тела без ударной нагрузки, поэтому практически полностью исключается возможность травматизма при занятиях пилатесом. Пилатес позволяет значительно укрепить мышцы таза, спины, пресса.

#### **STRETCHING**

Это упражнения, предназначенные для растягивания мышц, связок и сухожилий.

## **Pole dance**

Pole dance- это уникальное направление, которое позволяет гармонично развивать свое тело и получать огромное количество позитивной энергии. Каждый желающий может попробовать себя, понять свое тело и открыть новые грани своих возможностей.

## **TRX Training**

Это уникальная тренировка с использованием специальных функциональных петель. Сочетание силы, баланса и функциональности - это и есть тренировка TRX! Она доступна любому уровню подготовленности. Супер эффект, супер рельеф! Тренировка направлена на укрепление мышечного корсета, а также на развитие силовой выносливости.

## **Hot Iron**

Это силовой класс, направлен на развитие силовой выносливости, при регулярном посещении Hot Iron тело заметно подтягивается, мышцы становятся рельефнее, жировая прослойка уменьшается. на тренировке рекомендовано работать с "хорошим" весом-мини штангой и блинами, а также гантелями.

## **Tae-bo**

Высокоэффективный функциональный кардио класс, направленный на развитие кардио системы, и сжиганию огромного количества калорий. в основе этой тренировки идет заимствованные из разных боевых искусств движения. это сплав боксерских ударов, аэробных шагов и элементов тайского бокса, а также простых хореографических движений. Это направление фитнеса уникально, ведь для него не нужно специальной подготовки, и тренировка идет безо всякого оборудования, а пролетает она на одном дыхании).



## **Problem Zone**

Это одно из самых популярных направлений фитнеса. Высокоинтенсивная тренировка, с использованием различного функционального оборудования- степ, ватербэг, вайпер и пр. Эффект заметен сразу! Тренировка для тех кто хочет отлично выглядеть, быть здоровым и счастливым. Сочетание кардио блоков, проработка проблемных зон, а также отличная музыка.

## **Power**

Это силовая тренировка, с использованием мини штанг, направлена на общий тонус, развитие силовой выносливости.

## **Yoga**

При занятиях фитнес-йогой восстанавливается подвижность суставов, улучшается осанка, снижается вес, появляется эластичность мышц.

## **REEfunctional STEP**

- отличная функциональная (не танцевальная) тренировка на степе, основанная на базовых шагах, которая совмещает в себе как силовые, так и кардио упражнения на разные группы мышц. Именно занятие сразу на нескольких участках с минимальной потерей времени, приводит к эффективным результатам. Прокачаем вашу выносливость, укрепим абсолютно все группы мышц, поработаем над равновесием и научимся сохранять при всём этом ровное дыхание. Плюс ко всему тренировка является динамичной и находится в постоянном развитии, так что скучать уж точно не придётся ) Подходит как для новичков, так и для завсегдатаев фитнес-клубов.

## **BODY FIT**

Это функциональная тренировка на мышцы всего тела. Сочетание упражнений на силу и гибкость вместе с классическими дыхательными техниками, помогает одновременно укрепить и вытянуть мышцы, снять стресс, убрать боль в спине, улучшить осанку, лучше понять и почувствовать свое тело. Данная тренировка сочетает в себе элементы йоги, Пилатеса и функционального тренинга с кардио нагрузкой и использованием оборудования TRX.

Также на базе фитнес-клуба «Фристайл» существует Школа фитнеса. В ней проходят обучения по таким направлениям:

- Инструктор групповых программ. Базовый курс.
- Инструктор тренажерного зала.
- Пилатес - базовый курс.
- Пилатес (малое оборудование).
- Функциональный и силовой тренинг в групповых программах.
- Инструктор тренажерного зала. Персональный тренер.
- YOGA - в формате фитнес клуба.
- Стретчинг - в формате фитнес клуба. [25].

### **2.1.3. Организационная структура управления ФК «Фристайл».**

Управление фитнес – клубами осуществляет генеральный директор. Все сотрудники сети имеют четко поставленные функциональные обязанности. Во «Фристайле» соблюдается четкая иерархия управления, что характерно для малого бизнеса с небольшой численностью персонала. Организационная структура управления сети фитнес - клубов «Фристайл»

представлена на рисунке 4.

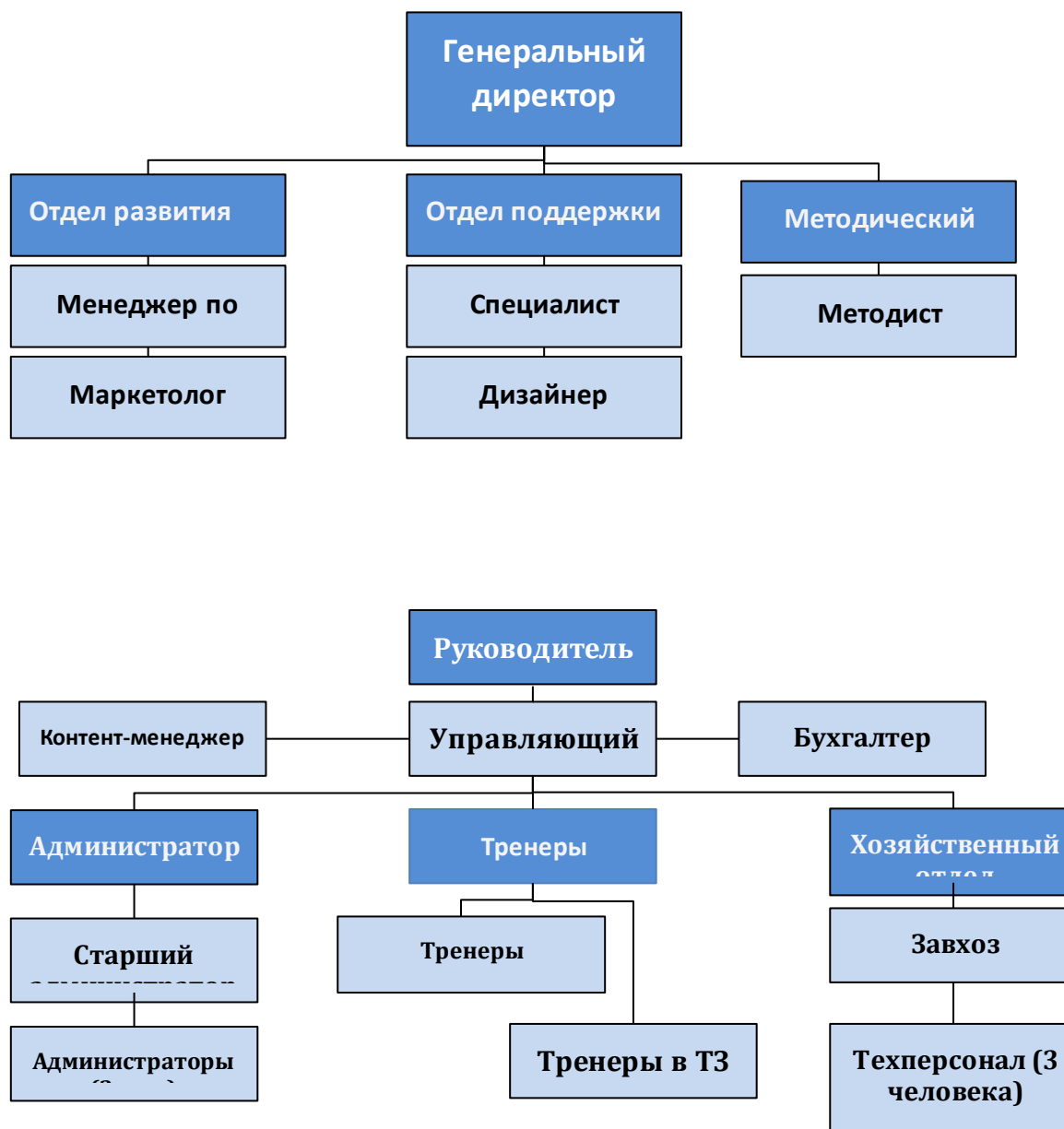


Рис. 4: Организационная структура управления фк «Фристайл»

В обязанности генерального директора входит: контроль работы отделов развития и поддержки регионов, контроль методического отдела.

Также осуществлять оперативное управление сетью фитнес-клубов, заключать все виды договоров, осуществлять хозяйственную и финансовую деятельность, обеспечивать исполнение решений всех участников.

В подчинении директора – управляющий. В обязанности управляющего входит: организация и контроль за работой всех фитнес-клубов и сотрудников.

Хозяйственная деятельность ИП характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность «Фристайл» финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени. Для наиболее полной оценки деятельности предприятия необходимо рассмотреть ряд финансовых показателей, которые позволяют дать более точную и подробную оценку финансового состояния сети. Основные показатели хозяйственной деятельности ИП «Фристайл» приведены в таблице 3.

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста 2016/2015гг, %	Темп роста 2017/2016гг,%
Выручка от реализации, тыс.руб.	5585,6	6189,5	6824,5	110	111
Среднесписочная численность работников, чел	41	46	51	112	110
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	1189,6	1614,8	2089,5	135	129
Затраты, тыс.руб	916,5	1025,8	1702,6	111	165
Прибыль, тыс.руб	1000,5	1123,6	1457,8	112	129
Рентабельность продаж, руб	0,17	0,18	0,21	105	116

Таблица 3 – Основные показатели хозяйственной деятельности компании ИП «Фристайл»

Данные в таблице 3 свидетельствуют о том, что выручка в 2016 году составила 6 млн. 189 тыс. руб., что на 10% выше, чем в 2015 году. В 2017 году выручка возросла еще на 11% по сравнению с 2016 годом.

Также из таблицы видно, что численность работников возросла на 24%, с 41 человека до 51 человек за период 2015 – 2017 гг., так как в 2017 году открылся новый филиал клуба.

За периоды 2017 года по отношению к 2015 происходит рост фонда оплаты труда на 75 %, так как произошло увеличение численности сотрудников.

Также, в сети фитнес-клубов значительно выросли затраты на заработную плату, аренду помещений в связи с открытием нового филиала, повышением налогов, затрат на необходимый фитнес – инвентарь и прочее.

Проанализировав экономические показатели сети фитнес-клубов можно сделать вывод о том, что в целом за исследуемый период наблюдается рост всех показателей, компания процветает и ежегодно увеличивает свой оборот.

Далее, рассмотрим качественный и количественный состав фитнес – клубов «Фристайл».

На момент проведенного анализа, численность сотрудников составляет 51 человек. Из них: 2 человека – руководители (управляющий и директор), 39 человек – инструкторы групповых программ и тренажерного зала, 6 человек – администраторы, 3 человека – технический персонал.

Далее ответственный этап в анализе является изучения движения персонала в компании. Проведем анализ структуры персонала организации. Для этого используем ряд показателей, которые отражены в таблице 4.

Показатели	Критерии	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста 2016/2015гг., %	Темп роста 2017/2016гг., %
Пол	женщины	31	36	37	116	102
	мужчины	10	10	12	100	120

Возраст	20 -25 лет	10	14	14	140	100
	25 – 35 лет	25	26	30	104	115
	Старше 35 лет	6	6	7	100	116
Стаж работы	До 1 года	2	3	3	150	100
	От 1 года до 3 лет	4	6	8	150	133
	От 3 лет до 5 лет	21	23	26	109	113
	Свыше 5 лет	14	14	14	100	100
Образование	среднее	11	16	19	145	118
	высшее	14	17	19	121	117
	Незаконченное высшее	16	13	13	81	100
Численность персонала		41	46	51	112	110

Таблица 4 – Показатели структуры персонала «Фристайл».

Используя данные таблицы 4 можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала с 2015 по 2017 увеличилась на 10 человек (24%). Средний возраст работников сети от 25 до 35 лет. Количество работников со стажем от 5 лет и более осталось неизменным, что говорит о том, что «костяк» коллектива остается прежним. Высшее образование имеет руководство сети и некоторые инструкторы. У большинства инструкторов среднее образование. Так как в компании достаточно молодой коллектив, многие сотрудники на данный момент получают образование.

Также, был проведен анализ состояния трудовых ресурсов сети фитнес-клубов «Фристайл».

Состояние кадров в сети фитнес-клубов может быть определено с помощью следующих коэффициентов:

1. Коэффициент выбытия кадров (Квк) определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период

( $R_{ув}$ ) к среднесписочной численности работников ( $P$ ) за тот же период и вычисляется по формуле (1) [19, с. 54]:

$$K_{вк} = R_{ув}/P, (1)$$

где  $R_{ув}$  – уволенные по всем причинам за данный период;  $P$  – среднесписочная численность персонала.

2. Коэффициент приема кадров ( $K_{пк}$ ) определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период ( $R_{пк}$ ) и среднесписочной численностью ( $P$ ) и вычисляется по формуле (2):

$$K_{пк} = R_{пк}/P, (2)$$

где  $R_{пк}$  – принятые на работу за данный период;  $P$  – среднесписочная численность персонала. [19, с. 55]

3. Коэффициент стабильности кадров ( $K_{ск}$ ) рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления деятельностью компании в целом, так и в отдельных отделах и вычисляется по формуле (3):

$$K_{ск} = (1 - (R_{ув} + R_{п}) / P), (3)$$

где  $R_{ув}$  - уволившиеся с предприятия по собственному желанию или инициативе администрации;

$R_{п}$  - принятые на работу за данный период;  $P$  - среднесписочная численность персонала.

4. Коэффициент текучести персонала ( $U_{тк}$ ) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или инициативе администрации ( $R_{ув}$ ) и среднесписочного числа работников ( $P$ ) и 40 вычисляется по формуле (4) [19, с. 55]:

$$U_{тк} = R_{ув}/P, (4)$$

где  $R_{ув}$  - уволившиеся с предприятия по собственному желанию или инициативе администрации;  $P$  - среднесписочная численность персонала.

Для того, чтобы проанализировать динамику текучести персонала в сети фитнес – клубов, используем данные движения персонала за 2015 – 2017 гг. которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Данные движения сотрудников сети фитнес – клубов «Фристайл»

Показатели	2015	2016	2017
Численность персонала	41	46	51
Принятые работники	11	13	15
Уволенные работники	8	7	8

Полученные данные по движению персонала в сети фитнес – клубов «Фристайл» отразим в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ динамики текучести персонала в сети фитнес – клубов «Фристайл»

Наименование показателей	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста 2016/2015гг, %	Темп роста 2017/2016гг, %
Коэффициент выбытия персонала (Квк)	0,19	0,15	0,15	78,94	100
Коэффициент приема персонала (Кпк)	0,26	0,28	0,29	107	103
Коэффициент стабильности персонала (Кск)	0,54	0,57	0,55	105	96
Коэффициент текучести персонала (Утк)	0,19	0,15	0,15	78,94	100

Коэффициент выбытия персонала за период 2015/2016 гг. снизился с 0,19 до 0,15, а за период 2016/2017 гг. остался неизменным.



Коэффициент приема персонала за период 2016/2015 гг. повысился на 7%, а за период 2017/2016 повысился на 3%.

В результате полученных данных видно, можно сделать вывод о том, что коллектив сети фитнес – клубов «Фристайл» достаточно стабилен, динамика коэффициента стабильности в 2017 году составила 101%. (105 % в 2016 году по отношению к 2015, и 96% в 2017 году по отношению к 2016 году).

Таким образом, среднесписочная численность на момент проведения анализа составляет 51 человек, коллектив достаточно молодой – средний возраст сотрудников 25-35 лет, сотрудники имеют высшее и среднее образования или получают его.

На основании проведенных анализов текучести персонала, можно сделать вывод, что коллектив сети фитнес – клубов «Фристайл» достаточно стабилен.

Высокая текучесть кадров – тревожный сигнал, который свидетельствует о руководстве предприятия и неудовлетворительном состоянии дел в компании. Опасность высокой текучести кадров состоит в следующем.

Во-первых, постоянная ротация сотрудников мешает формированию сплоченного коллектива в компании, объединенного одной миссией, дружескими взаимоотношениями, едиными целями, взаимопомощью. Частая сменяемость кадров препятствует созданию благоприятного психологического климата в коллективе, формированию единой команды единомышленников, способных решать сложные производственные, маркетинговые и технологические задачи;

Вторым важным моментом является то, что чрезмерная текучесть кадров особенно деструктивна в среде квалифицированных работников.

Найти им адекватную замену бывает очень нелегко и весьма обременительно для фитнес-клуба. Уход квалифицированных сотрудников чреват тем, что:

а) нарушается процесс передачи опыта и профессионального мастерства молодым работникам;

б) за счет ушедших работников усиливается кадровый состав конкурирующих клубов;

в) среди сотрудников фирмы создается атмосфера неуверенности в завтрашнем дне и благоприятных перспективах компании.

В-третьих, высокая текучесть кадров создает фитнес-клубу негативно окрашенную известность, формирует в кругах общественности и коллег плохую репутацию, создает почву для слухов и домыслов.

Нестабильность кадрового состава и текучесть кадров оказывает негативное воздействие на корпоративный имидж, репутацию и экономические показатели фитнес-клуба.

Поэтому руководству фитнес – клубов «Фристайл» необходимо контролировать данные показатели и стремиться к стабильности, которая существует на сегодняшний день и не допустить снижение данных показателей.

Только зная причины недовольств своих сотрудников, факторы потребностей и причины неуверенности в своей защищенности, управляющий сможет поддерживать стабильность в коллективе, иметь полноценный состав персонала, который будет приносить отличные результаты для достижения поставленных целей.

## **2.2 Исследование системы мотивации в сети фитнес – клубов «Фристайл».**

Разработка и совершенствование системы мотивации входит в обязанности управляющего, контролируется и утверждается директором. Цель разработки системы мотивации персонала состоит в том, чтобы повышать эффективность труда каждого сотрудника и организации в целом. Сновная ставка делается на материальное стимулирование работников. В организации действует сдельно - прогрессивная форма оплаты труда и окладно – премиальная оплата труда.

### **1. Окладно – премиальная оплата труда.**

Оклад состоит из почасовой оплаты. Плюс к окладу идет премиальная часть - 0,5% от оборота клуба. Такая форма оплаты применяется к администраторам.

2. Сдельно - прогрессивная форма оплаты труда. Данная форма оплаты труда применяется к тренерам групповых программ и тренерам тренажерного зала. В зависимости от количества проведенных тренировок начисляется заработок.

У тренеров групповых программ это выглядит следующим образом: с каждого человека с группы выплачивается 30 рублей, но так как поток людей на групповых тренировок очень большой, средняя заработная плата достойная.

У тренеров тренажерного зала начисляются процент со стоимости абонемента. Если месячный объем тренировок меньше 100, то со стоимости персональной тренировки выплачивается 30%; если количество тренировок от 100 до 150, то со стоимости персональной тренировки выплачивается 40%; если количество тренировок в месяц от 150 до 180, то выплачивается 50% от стоимости тренировок; если свыше 180 тренировок, то тренер получает

квалификацию Мастер – тренер, стоимость его тренировок увеличивается на 20%, и со стоимости персональной тренировки выплачивается 60%.

В фитнес-клубах основная ставка делается на материальное стимулирование персонала. Исходя из данных таблицы 3 в предыдущей главе, выручка клубов, а также фонд оплаты труда персонала выросли, следовательно можно сделать вывод о том, что заработная плата является достаточно весомым фактором стимулирования работников сети «Фристайл». Персонал фитнес – клубов работает эффективно, следовательно организация имеет достаточно хорошую прибыль и может обеспечить достойный заработок для своих сотрудников.

В таблице 7 рассмотрим, как происходит материальное стимулирование на примере одного фитнес – клуба сети «Фристайл» на примере декабря 2017 года, как одного из наиболее наполненного месяца по количеству клиентов и проведенных тренировок.

Таблица 7 – материальное стимулирование персонала фитнес – клуба «Фристайл»

Сотрудник	Оклад (80 руб/час)	Кол-во проведенных тренировок/ кол-во человек	Премияльная часть	Стоимость тренировок	Итого начислено
Администратор 1	9600	-	7500	-	17100
Администратор 2	12800	-	7500	-	21300
Тренер тренажерного зала 1	-	210	-	660	69300
Тренер ТЗ 2	-	159	-	550	43725
Тренер ТЗ 3	-	114	-	550	25080
Тренер ТЗ 4	-	176	-	550	39600
Тренер групповых программ 1	-	956	-	350	28680

Тренер групповых программ 2	-	1024	-	350	30720
Тренер групповых программ 3	-	1196		350	35880

Действительно, как видно из таблицы, для того, чтобы иметь больший заработок, персонал заинтересован в том, чтобы работать больше.

Учитывая то, что все сотрудники работают неполный рабочий день, а также инструкторы тренажерного зала имеют свободный график, заработная плата является достаточно весомым фактором стимулирования. Но ведь для того, чтобы росла заработная плата, тренерам тренажерного зала часто приходится проводить очень много времени на рабочем месте, тренировать одновременно нескольких человек, при этом продуктивность тренировок часто падает, накапливается усталость, пропадает «азарт» к работе. Важен конечный результат, по которому производится оплата, но не учитывается, сколько времени потратил работник, не учитывается результат клиента.

В качестве нематериальной мотивации работников применяются:

- индивидуальный рейтинг количества тренировок;
- проведение неформальных корпоративных собраний;

В организации часто поднимается вопрос о том, что материальное стимулирование это, конечно, очень важно, но для многих также важны и другие моменты, например социальный компенсационный пакет, сочетающий в себе как материальную, так и нематериальную мотивацию (например комплексное медицинское обслуживание по корпоративной программе, компенсация части стоимости отпуска), премирование, оказание моральной поддержки в сложных жизненных ситуациях, проведение соревнований, использование интеллектуального потенциала, вручение грамот и т.д.

Также несовершенство материального стимулирования. Так как в отношении тренеров применяется сдельная оплата труда, инструкторам приходится достаточно много времени проводить на рабочем месте, чтобы провести тренировки для как можно большего количества клиентов. Иногда, при высоком темпе работы снижается продуктивность проводимых тренировок, теряется интерес и «азарт» к работе.

Далее в работе проведем опрос сотрудников о том, насколько им важна нематериальная мотивация, довольны ли они системой оплаты труда, системой премирования, и реализовывают ли себя сотрудники в ИП «Фристайл».

### **2.3 Анализ эффективности текущей системы мотивации.**

Проведенное исследование системы мотивации, применяемой в сети фитнес – клубов показало, что нематериальная мотивация почти не развита, также существуют несовершенства в системе материального стимулирования персонала.

Также, для выявления более глубоких проблем в системе мотивации клуба, было проведено интервью с управляющей сети фитнес – клубов, так как в ее функциональные обязанности входит разработка систем мотивации персонала.

Подробнее содержание формулируемых проблем представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Содержание проблем системы мотивации.

Ф. И. О.	Должность	Формулировка проблемы.
Белкова Мария Александровна	Управляющий	«На данный момент, у нас практически отсутствует нематериальная мотивация. Нужно ввести награждения грамотами по итогам работы года...в принципе человеку очень приятно публичная похвала. Также разрабатывается проект доски почета, но пока не одобрен директором. Недавно

		была предложена система переходящего кубка и разовая премия лучшему тренеру по итогам работы квартала. Кроме того, в компании отсутствует корпоративное обучение и становится заметно, что некоторым сотрудникам становится скучно работать в компании, они не самореализуются полностью. Также некоторые тренеры не довольны системой оплаты труда, но решения этой проблемы пока в разработке...».
--	--	--

В результате опроса можно определить содержание проблем в системе мотивации. (Таблица 9).

Таблица 9 – Содержание формулируемых проблем.

Формулировка проблемы	Содержание проблемы
Не развита система нематериальной мотивации персонала	Для повышения эффективности работы персонала сети фитнес – клубов, а также для улучшения психологического климата в коллективе, необходимо решить проблему сочетания материальных и нематериальных стимулов. Не всегда заработная плата остается главным фактором мотивации, следовательно нематериальное стимулирование позволяет увеличить производительность труда в рамках того же фонда заработной платы.
Несовершенство оплаты труда	Некоторые сотрудники не воспринимают заработную плату как главный фактор к работе. Таким сотрудникам остается важным именно результат и качество выполняемой работы, достижение целей клиентов.

Таким образом, удалось выявить основные проблемные места в системе мотивации, дающие основание для поиска решения этих проблем.

Далее, для того, чтобы сделать окончательные выводы, необходимо опросить сотрудников сети фитнес – клубов. Чтобы выявить потребности и пожелания персонала, владеть психологической ситуацией в коллективе, необходимо провести анкетирование персонала организации.

В анкетировании приняло участие 23 человека – персонал одного филиала сети фитнес – клубов «Фристайл».

Итак, рассмотрим ответы респондентов:

На первый вопрос, удовлетворен ли персонал своей работы в целом, 15 человек удовлетворены, 4 человека не удовлетворены заработной платой, 3 человека ответили, что не удовлетворены графиком работы и 1 человек выбрал ответ «не удовлетворен».

Наглядно ответы респондентов представлены на рисунке 5.

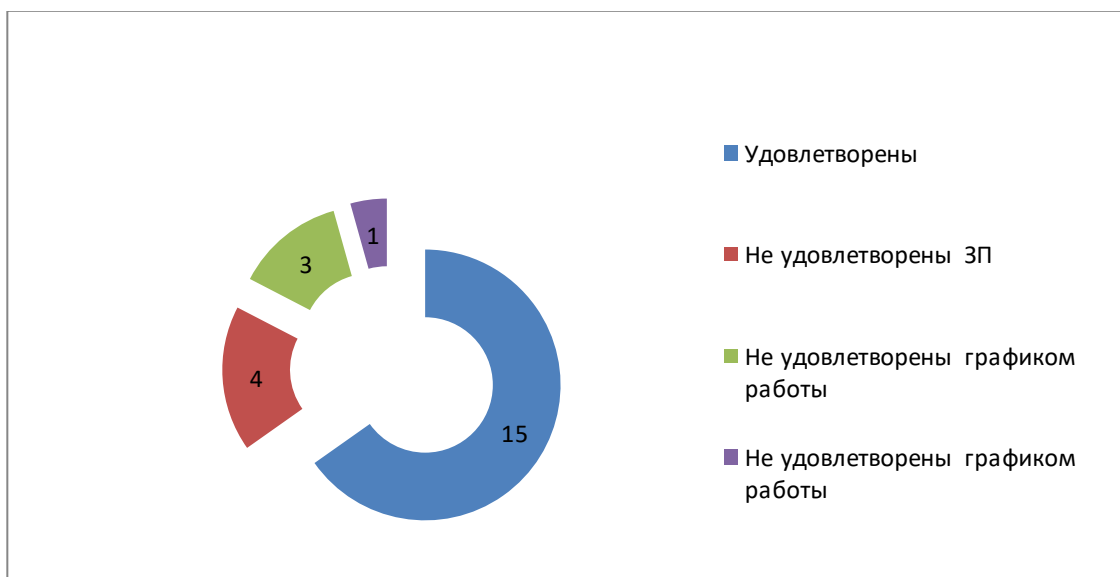


Рисунок 5 – Ответы на вопрос об удовлетворенности своей работой.

Ответы на второй вопрос о том, устраивает ли заработная плата, распределились следующим образом: 11 человек ответили, что устраивает, 10 человек выбрали ответ «всегда по – разному», и 2 человека ответили, что заработная плата не устраивает. Рассмотрим наглядно на рисунке 6.



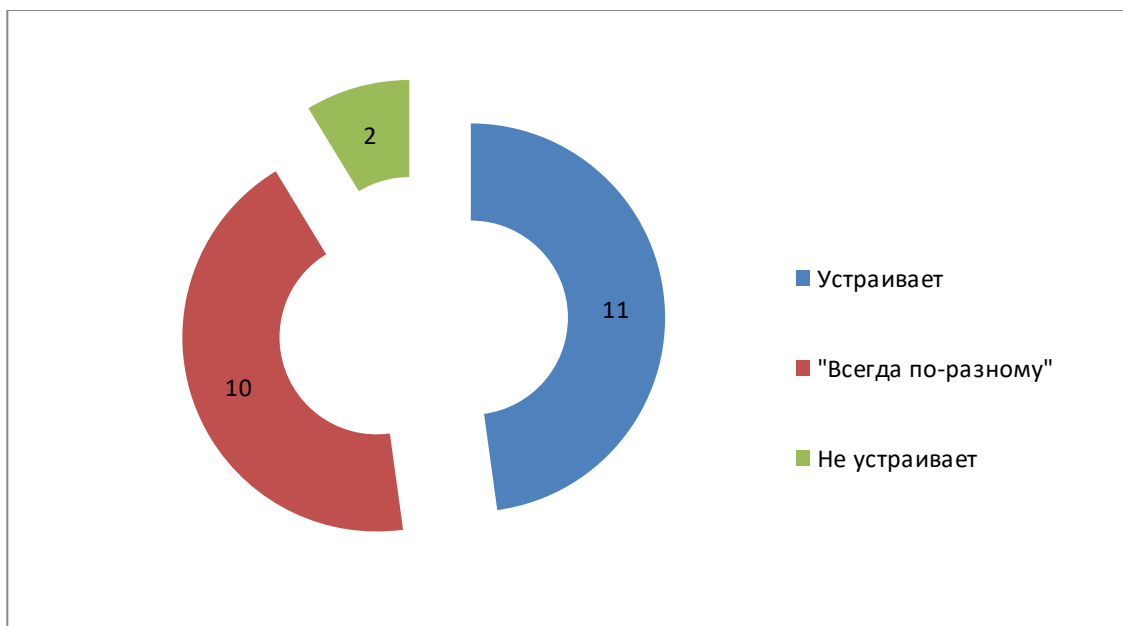


Рисунок 6 – ответы на вопрос «Устраивает ли Вас заработная плата?»

Далее последовал третий вопрос: «Что для вас наиболее важно, кроме оплаты труда?». Наибольшее количество человек выбрали ответ «Приносить пользу клиентам» (11), далее для 6 человек оказался важен психологический климат в коллективе и пункты «Изучение нового» и «Удобный график работы» выбрали по 3 человека. (рисунок 7)

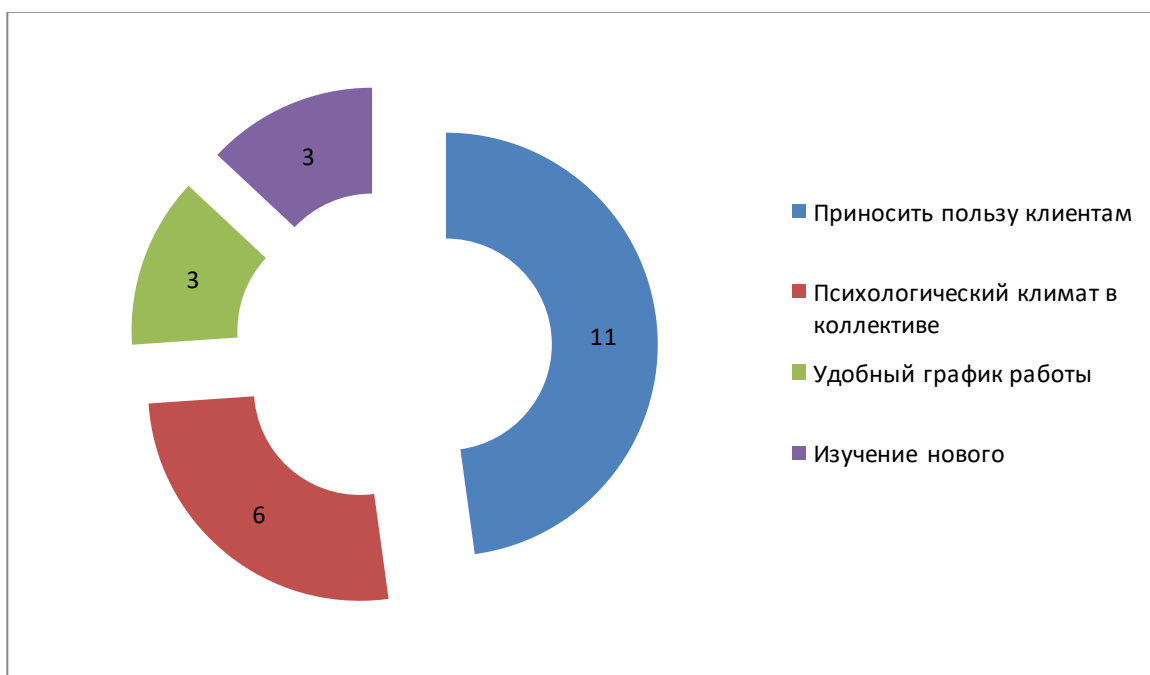


Рисунок 7 – Ответы на вопрос: «Что наиболее важно для Вас кроме заработной платы?»

Ответы на следующий четвертый вопрос: «Зависит ли Ваша заработная плата от затраченных вами усилий?», большинство опрошенных (15 человек) ответили, что не зависит. Это означает, что нужно как можно скорее работать над совершенствованием заработной платы. (Рисунок 8)

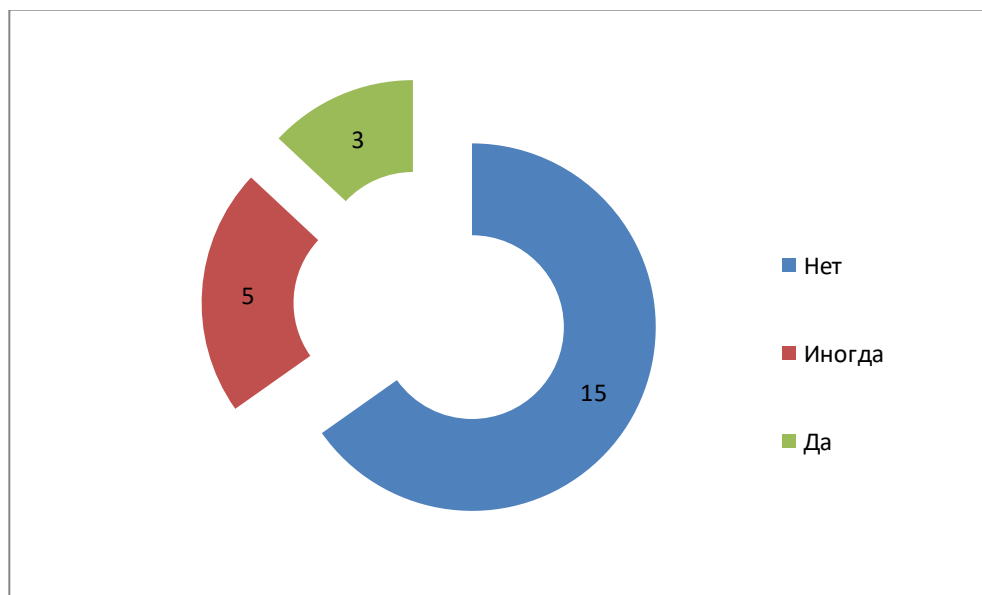


Рисунок 8 – Ответы на вопрос: «Зависит ли ваша заработная плата от затраченных вами усилий?»

На следующий вопрос большинство персонала ответили, что частично реализовывают свои профессиональные навыки (14 человек). Это происходит из-за того, что как упоминалось выше, большинство персональных тренеров вынуждены брать сразу несколько человек одновременно на одну тренировку, и из-за этого очень сложно применять индивидуальный подход к каждому человеку и применить свой личный опыт в достижении целей каждого клиента. 6 человек реализовывают и 3 человека ответили, что не реализовывают. (рисунок 9)

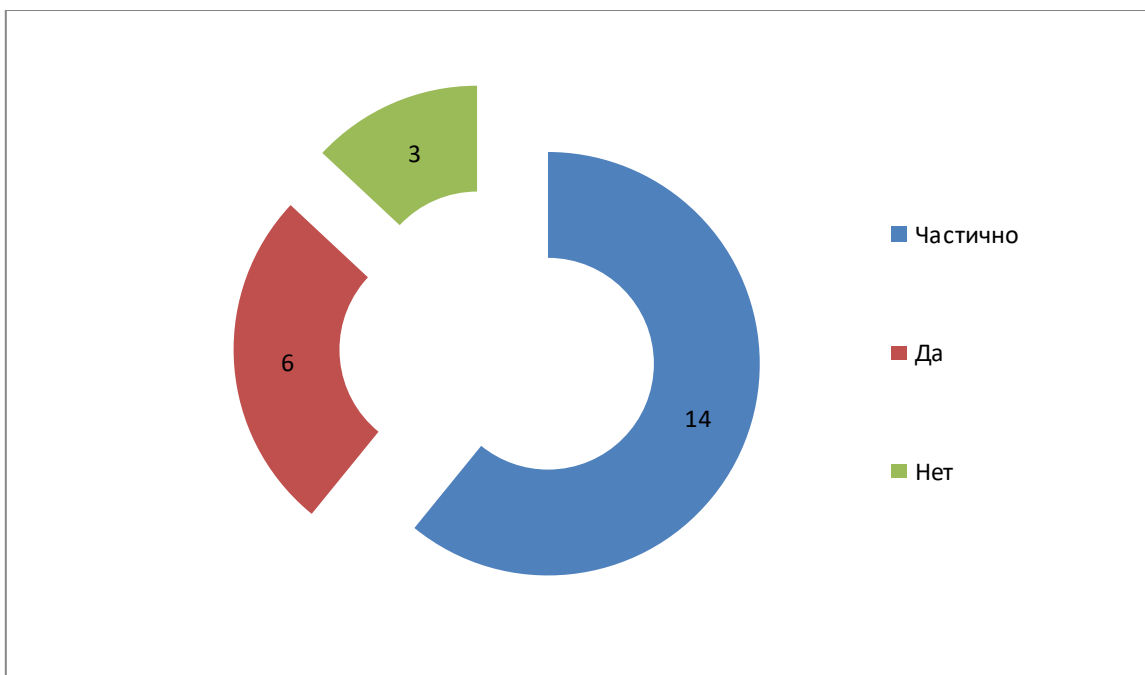


Рисунок 9 – Ответы на вопрос: «В полной ли степени Вы реализовываете свои профессиональные навыки?».

Далее, на вопрос о том, каковы условия для реализации в фитнес – клубе, большинство респондентов (11 человек) затрудняются ответить, 10 человек ответили, что условия хорошие, и 2 человека выбрали ответ «Отсутствуют». (рисунок 10).

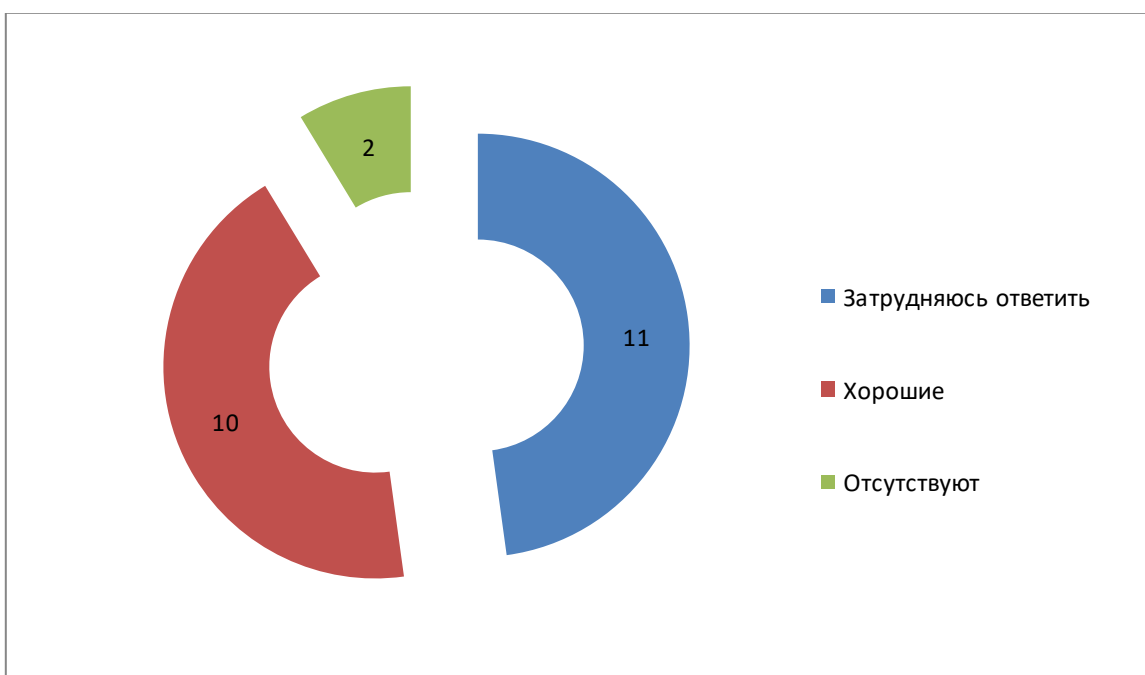


Рисунок 10 – Ответы на вопрос: «Оцените условия для Вашей самореализации в компании».

И последний вопрос был направлен на исследование удовлетворенности трудом персонала фитнес – клуба. Необходимо было оценить 10 сфер в компании по пятибалльной шкале каждую. Итого максимум 50 баллов на все сферы. Если какая – либо сфера не удовлетворяла сотрудника, нужно было отдать ей 1 балл. Результаты представлены в таблице 10.

Сферы	Общее количество баллов персонала	Доля, %
Оплата труда	92	13
Условия труда	55	7
Совместимость работы с личной жизнью	85	12
Социальный пакет	35	5
Начальство	90	12
Собственное развитие	78	11
Коллеги	102	14
Режим работы	82	11
Оценка достижений	68	9
Защищенность рабочего места	63	8
Итого	750	100

Итак, по результатам последнего вопроса об удовлетворенности своей деятельности можно сделать следующие выводы: оплата труда, как основной мотивирующий фактор, набрал 92 балла (13%), что говорит о том, что в целом персонал доволен ее размерами. Низкий балл получили сферы «Социальный пакет» (5%) и «Условия труда» (7%), это говорит о том, что социальный компенсационный пакет, сочетающий в себе как материальные, так и нематериальные методы стимулирования, фактически отсутствует. Также большинство персонала не удовлетворены условиями труда, в

частности это персональные тренеры, из – за вынужденного тренинга сразу с несколькими клиентами одновременно. Высокий балл (14%) набрала сфера «Коллеги», что говорит о том, что в целом психологический климат в коллективе хороший, коллектив сплоченный. «Оценка достижений» набрала 9%. Это также показывает, что большинство сотрудников не против введения награждения грамотами.

Итак, проведенное исследование в сети фитнес – клубов «Фристайл» показало, что коллектив сложился достаточно сильный и сплоченный, психологический климат на достаточно высоком уровне. Он готов развиваться и в большей мере реализовывать свои профессиональные навыки, открыт к новой информации и желает работать на благо фитнес – клуба. При этом сложившемуся коллективу важна публичная похвала, награждение грамотами и всеобщее признание. Также многим сотрудникам не хватает социального компенсационного пакета.

В результате проведенного исследования и оценки системы мотивации персонала сети фитнес – клуба «Фристайл» можно сделать вывод о том, что необходимо совершенствовать следующие направления мотивации:

- 1) Совершенствование экономических методов стимулирования (разработка социального компенсационного пакета).

Достигается с помощью формирования премий за личные достижения, разработки более справедливой системы оплаты труда.

- 2) Развитие нематериальной мотивации труда (награждение грамотами, введение доски почета, корпоративное обучение, курсы по повышению квалификации, билеты на семинары и мастер – классы от известных специалистов)

Достигается при помощи разработки положения о нематериальной мотивации и организации коучинга.

В результате проведенного анализа мотивации персонала сети фитнес – клубов «Фристайл» становится ясно, что для более эффективного функционирования компании и ее сотрудников необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование существующей системы мотивации, что и будет рассмотрено в следующей главе работы.

### **3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.**

#### **3.1 Мероприятия по улучшению нематериальных методов мотивации персонала.**

Нередко в частных предприятиях руководители воспринимают нематериальную мотивацию как необязательные мероприятия для внедрения в систему мотивации. Но вместе с тем, она важна для каждого сотрудника в той или иной степени.

Формулировка проблемы: в сети фитнес – клубов «Фристайл» на данный момент не развита система нематериальной мотивации, не выдаются грамоты сотрудникам, очень редко проводятся корпоративные обучения.

Решение проблемы: разработка основных направлений нематериальной мотивации.

Направления нематериальной мотивации для сети фитнес – клубов «Фристайл»:

- 1) Грамоты за заслуги, проведение корпоративных праздников;
- 2) Коучинг и выезд на мастер – классы;
- 3) Социальный компенсационный пакет.

Рассмотрим каждое предлагаемое мероприятие:

1) Грамоты за заслуги. Когда работа оценивается по достоинству – это приятно каждому сотруднику. Это может выражаться не только в материальном вознаграждении, но и с помощью более приятных и менее

затратных методов, таких как публичная похвала. Например, руководство сети «Фристайл» может ввести ежегодную церемонию награждения по итогам работы года с номинациями, такими как «Самый востребованный тренер» (тот сотрудник, у которого наибольшее количество тренировок за год), «Чемпион года» (среди выступающих спортсменов сети фитнес – клубов; победитель тот спортсмен, у которого наибольшее количество наград за прошедший год). Победитель будет награжден грамотами и ценными призами (в том числе и поездки на мастре – классы мировых специалистов). Также можно ввести доску почета, на которой каждый месяц будут вывешиваться три самых продуктивных сотрудника.

Также необходимо начать праздновать различные праздники. Такие мероприятия положительно влияют на сплоченность коллектива. Например, такие известные праздники, как День защитника Отечества, Международный женский день, Новый год, День рождения фитнес – клуба «Фристайл» - должны стать корпоративной традицией.

2. Коучинг. Данный метод довольно успешно используется в зарубежных странах. Коучинг доказал свое положительное влияние на формирование приверженности сотрудников и высокой внутренней мотивации персонала.

Внедрение коучинга в систему мотивации персоналом требует достаточно количества времени и определенного алгоритма действий, позволяющие успешно начать применять предложенные коучинговые инструменты в ежедневной работе с персоналом.

Для эффективной интеграции коучинга в систему мотивации фитнес – клуба «Фристайл» разработаем пошаговую методику внедрения, которая включает в себя 6 основных этапов (рис. 11). [20].

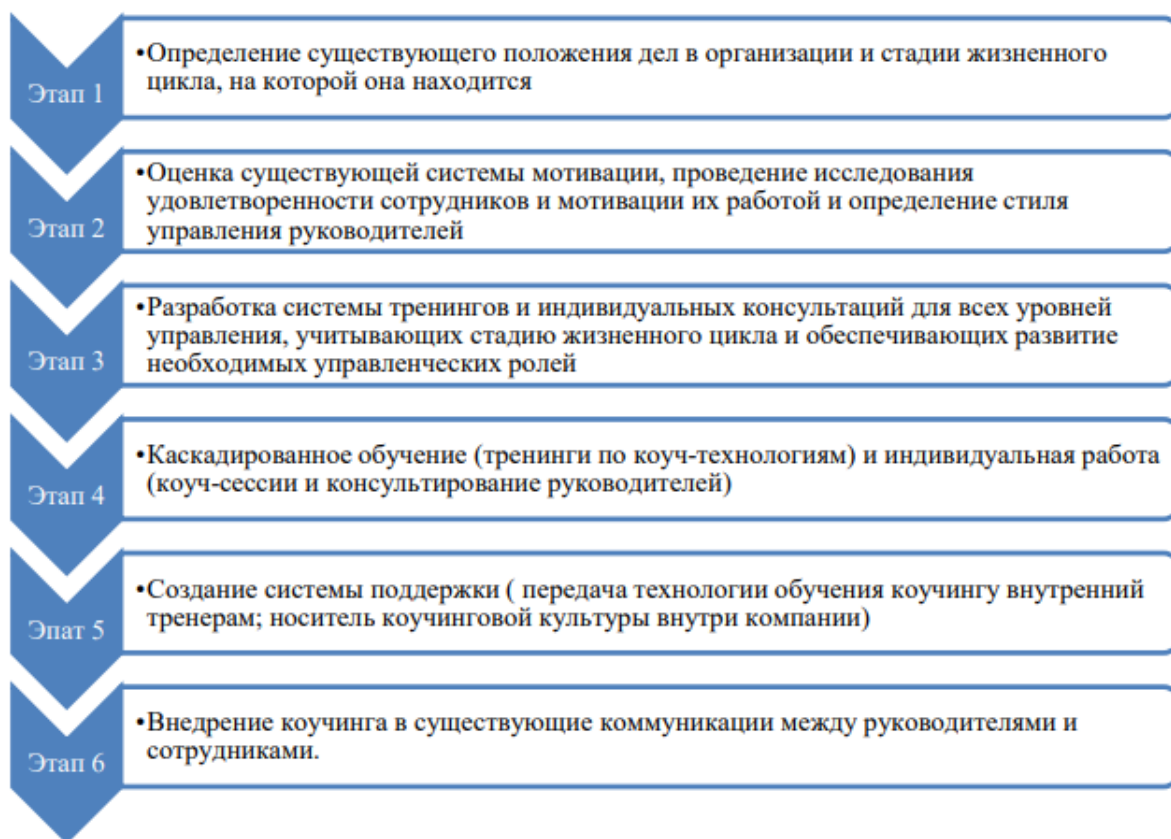


Рисунок 11 - Пошаговая методика внедрения коучинга.

В основе системы коучинга, предложенного для внедрения в сеть фитнес – клубов «Фристайл» лежит система тренингов. Основные темы:

1. Мотивация персонала;
2. Решение проблем;
3. Работа с возражениями;
4. Продажа персонального тренинга;
5. Психология персонального тренинга;
6. Развитие персонала.

Коучинг сотрудников позволяет построить программу индивидуального развития каждого сотрудника, раскрыть внутренний



потенциал персонала, а также значительно увеличивает размер вклада персонала в общий результат сети фитнес – клубов.

Когда люди относятся к своей работе, как к этапу в достижении саморазвития и мастерства, они глубоко вовлекаются в то, что делают. Коучинг позволяет разработать набор конкретных навыков для управления людьми и построения высокоэффективных команд [37].

Коучинг может рассматриваться как самостоятельный проект, также может выступать как часть корпоративной стратегии.

Многие организации сталкиваются с ситуацией потери квалифицированного персонала, а создание карьерных перспектив для сохранения талантов и управление с целью расширения на глобальных рынках являются примерами применения стратегической коучинговой модели, которая позволяет решить не только эти задачи, но и обеспечить планомерное и устойчивое развитие организации в будущем. Модель стратегического коучинга дает четкое понимание людям, командам и организациям, где они находятся сегодня и куда хотят продвинуться завтра.

В соответствии с определением коучинга, его цель состоит в том, чтобы помочь человеку учиться самостоятельно, а не научить его. И это как раз то, что позволяет коучингу лечь в основу развития самообучающейся организации.

### 3) Социальный компенсационный пакет.

Под компенсационным пакетом традиционно понимаются различные льготы, получаемые работником помимо заработной платы (должностного оклада) и повышающие уровень его жизни. Социальные компенсации являются одним из самых важных элементов системы мотивации персонала любой организации.

Компенсации выполняют несколько функций, главная из которых - привлечение квалифицированных работников в организацию. Среди других функций компенсаций можно отметить следующие:

- удержание сотрудников в компании;
- стимулирование профессиональных достижений сотрудников;
- оптимизация затрат на управление персоналом;
- административное воздействие на работников.

Учитывая специфику найма в сети – фитнес клуба «Фристайл», многие работают по трудовому договору, не имея при этом официального трудоустройства, следовательно не все льготы можно ввести в социальный компенсационный пакет. Но руководство сети может ввести такие льготы, как комплексное медицинское обслуживание по корпоративной программе, компенсация части стоимости отпуска, доплата за стаж работы в фитнес – клубе, доплата фитнес – тренерам «за знания» - стимулирования тренера к повышению квалификации). Данные нововведения в систему нематериальной мотивации помогут удержать квалифицированных сотрудников, тренеров с большой клиентской базой, и также привлекать новых квалифицированных работников, как тренеров, так и администраторов.

### **3.2 Совершенствование экономических методов стимулирования труда персонала.**

Оплата труда выступает наиболее значимым мотивирующим фактором в сети фитнес – клубов «Фристайл», что подтверждает проведенный выше анализ анкетирования сотрудников, поэтому задачи организации системы оплаты труда, должны состоять в дифференциации ее размеров, которая, с одной стороны, должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной, соответственно ценности

результатов их работы. Поэтому необходимо произвести моделирование системы оплаты труда в компании.

Проблема: Некоторые сотрудники не воспринимают заработную плату как главный фактор к работе. Таким сотрудникам остается важным именно результат и качество выполняемой работы, достижение целей клиентов. Далее приходит момент, когда сотрудников начинает не устраивать существующее положением вещей и сотрудник либо всячески проявляет свое недовольство, либо в определенное время уходит в более перспективную организацию.

Решение: разработка новой премиальной системы, в которой исполнитель должен четко представлять, в каком случае размер заработной платы и премий, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится и чего ждет от него компания, чтобы это желание было обоюдным и согласованным.

Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть о нем понятная и подробная информация.

Соответственно необходимо внедрить иную систему материального стимулирования в компании. Разработаем систему оплаты труда для тренера тренажерного зала и представим схематически на рисунке 11.

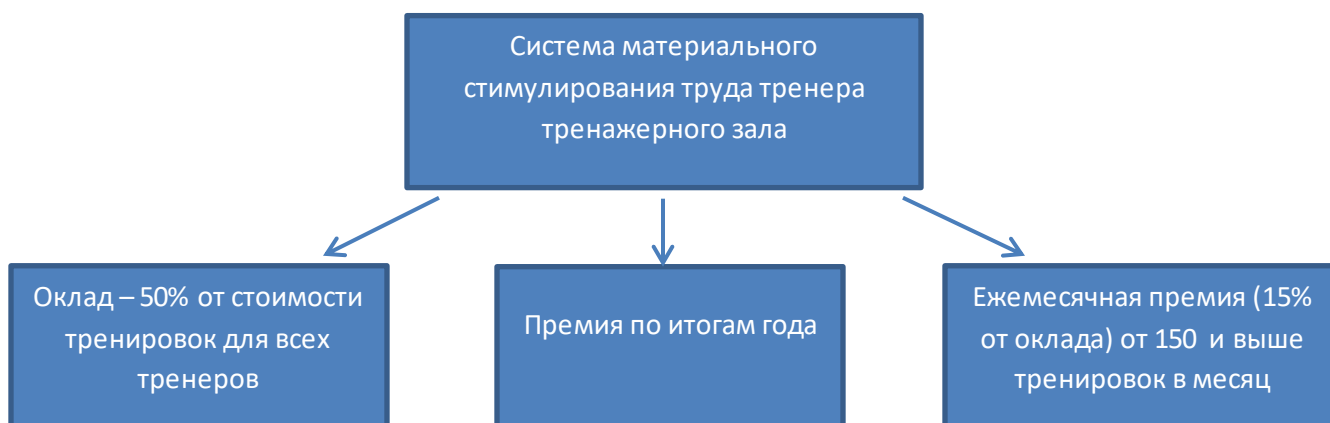


Рисунок 12 – Система материального стимулирования труда тренера тренажерного зала сети фитнес – клубов «Фристайл».

На рисунке 12 видно, что тренер тренажерного зала помимо получения своих основных процентов от стоимости проведенных тренировок имеет возможность получить премию в конце месяца, если проведет от 150 тренировок за месяц и весомую премию по итогам года (за наибольшее количество проведенных тренировок – 1% от стоимости всех тренировок за последний месяц года) Данная премия будет стимулировать его на привлечение новой клиентуры и проведения дополнительных персональных тренировок, что позволит повысить оборот сети «Фристайл», и также скомпенсирует недовольство тренеров о том, что вынуждены брать сразу несколько человек одновременно на одну тренировку.

Исходя из вышеперечисленных критериев и схем, заработная плата тренера тренажерного зала сети фитнес – клубов «Фристайл», который например, провел 210 тренировок в месяц, и по итогам года провел наибольшее количество тренировок будет выглядеть следующим образом:

Квалификация «Мастер – тренер» (выполнил более 180 тренировок в месяц), следовательно стоимость тренировки 600 рублей, тренер получает 50% от стоимости.

Заработная плата за 1 месяц:

Оклад = 63000

Премия за количество тренировок (15% от оклада) = 9450

Премия по итогам года: 20% от 126000 = 25200

Итого: 97650 рублей.

Данная сумма выше, чем заработная плата за декабрь 2017 года. Но наряду с этим, фитнес – клуб приобрел новых клиентов на персональные тренировки и увеличил свою прибыль.

Составим соотношение темпа роста выручки от реализации услуг с темпом роста заработной платы за месяц 2017 года с аналогичными показателями за месяц 2018 года, но уже с введением премий по итогам работы, таблица 10. Для этого используем данные 2017 года по количеству проведенных тренировок каждым персональным тренером.

Таблица 10 – Соотношение темпа роста выручки от реализации услуг и темпа роста заработной платы за месяц по отношению 2018 года к 2017 году

	Кол-во проведенных тренировок, 2017	Кол-во проведенных тренировок, 2018	Заработная плата за месяц 2017г, руб	Прогноз заработной платы за месяц 2018г, руб	Темп роста зар. платы, 2018 – 2017гг., %	Прибыль за мес., 2017 г, руб	Прогноз прибыли, 2018г, руб	Темп роста прибыли 2018/2017г г., %
Тренер 1	210	254	69300	118110	170	126000	152400	180
Тренер 2	159	198	43725	68310	156	79500	118800	165
Тренер 3	114	157	25080	45137	179	45600	78500	180
Тренер 4	176	185	39600	63825	161	88000	111000	167

Итак, по полученным прогнозным данным, видно, что при введении премиальной части в систему оплаты труда, темп роста заработной платы не будет опережать темп роста выручки. Соответственно, можно сделать вывод о том, что изменения в системе оплаты труда положительно отразится на прибыли в сети фитнес – клубов «Фристайл», так как тренеры будут заинтересованы в проведении большего количества тренировок, чтобы

получать оплату с повышенной премиальной частью. Это позволит повысить общий объем выручки от проведения персональных тренировок.

Следовательно, следует ориентироваться и делать главный упор на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли, при внедрении предложенной материальной системы мотивации.

При определении размера заработной платы следует базироваться на таких показателях, которые работники могут контролировать на своих рабочих местах и могут на них повлиять (в лучшую сторону, прежде всего).

Первоочередной основой для внедрения премий в существующую систему оплаты могут стать предложенные параметры, формирующие премиальный фонд.

Прежде всего, это индивидуальные премии, а так же дополнительные бонусы за привлечение новой клиентуры и работа с уже имеющимися клиентами по повышению персональных тренировок.

### **3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.**

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации необходимо выяснить, насколько будут эффективны эти методы.

Рассмотрим ожидаемую эффективность от совершенствования нематериальной мотивации. Расчет должен быть проведен при тех же условиях с тем же количеством человек.

Необходимо также оценить 10 сфер в компании по пятибалльной шкале каждую. Итого максимум 50 баллов на все сферы. Если какая – либо сфера не удовлетворяла сотрудника, нужно было отдать ей 1 балл. В таблице 11 рассмотрим предполагаемые ответы проведенного опроса персонала сети фитнес – клуба.

Сферы	Общее количество баллов персонала	Доля, %
Оплата труда	99	11
Условия труда	101	11
Совместимость работы с личной жизнью	89	10
Социальный пакет	87	10
Начальство	90	10
Собственное развитие	78	10
Коллеги	102	11
Режим работы	82	10
Оценка достижений	89	10
Защищенность рабочего места	87	9
Итого	904	100

Таблица 11 – Прогноз эффективности внедрения новой нематериальной системы мотивации персонала.

Из таблицы видно, что в прогнозируемом периоде должно произойти равномерное распределение баллов, что говорит об удовлетворенности всеми сферами деятельности. Применение планируемых технологий формирования нематериальной мотивации, способствует росту удовлетворенности сотрудников.

Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность – с одной стороны удовлетворяет потребности компании, с другой – работников. Следовательно, мотивация имеет как социальный, так и экономический характер.

Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной системы оплаты труда, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда – это производительность персонала на протяжении цельного процесса.

Планируемый процент отчислений от стоимости персональной тренировки выглядит следующим образом: 30%, если месячный объем тренировок меньше 100; 40%, если количество тренировок от 100 до 150; 50%, если количество тренировок в месяц от 150 до 180; 60%, если свыше 180 тренировок, также тренер получает квалификацию Мастер – тренер, стоимость его тренировок увеличивается на 20%. Также, если месячный объем тренировок свыше 180, выплачивается дополнительно 15% от общей суммы отчислений от стоимости тренировок.

Таблица 12 – Прогноз эффективности внедрения новой материальной системы мотивации в сети фитнес – клубов «Фристайл».

Показатели	2017г. (фактические данные)	2018 г. (прогнозируемые данные)	Темп роста 2018/2017гг, %
Выручка от реализации, тыс.руб.	6824,5		104
Среднесписочная численность работников, чел	51	51	100
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	2089,5	2114,6	101
Затраты, тыс.руб	1702,6	1902,5	111
Прибыль, тыс.руб	1457,8	2058,6	141
Рентабельность продаж, руб	0,21	0,31	147

Из прогнозируемых данных видно, что совершенствование системы материальной мотивации позволит увеличить прибыль фитнес - клубов на 41%. Рентабельность продаж повысится на 47%, при этом фонд оплаты труда вырастет всего – лишь на 1%.



Таким образом, подводя итоги третьей главы, опираясь на все выше предложенные рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, руководству сети фитнес – клубов «Фристайл» следует придерживаться следующих направлений мотивации и управления персоналом:

1. Руководству сети фитнес – клубов рекомендуется на регулярной основе проводить анкетирование персонала, тем самым выявляя желания и стремления сотрудников.

2. Необходимо ввести материальные и нематериальные компенсации для вознаграждения сотрудников, тем самым компенсируя затраты усилий персонала.

3. Улучшенная система экономического стимулирования персонала должна быть более четко прописана в положении о премировании, административных актах, положении об оплате труда и в обязательном порядке должна быть доведена до каждого сотрудника руководством.

4. Также, должна быть введена премиальная система, в которой персонал может четко представлять себе, в каком случае размер премий и заработной платы повысится и чего ждет от него сам фитнес – клуб.

5. Создание благоприятного психологического климата в коллективе с помощью участия руководителей в решении конфликтных ситуаций, также учитывать темпераменты своих работников.

6. Введение коучинга в систему нематериальной мотивации сети фитнес – клубов «Фристайл». Коучинг персонала позволяет раскрыть их внутренний потенциал а также значительно увеличивает качество и размер их вклада в общий результат компании.



## **Заключение.**

На сегодняшний момент на основе опыта главных лидеров бизнеса и рыночных магнатов был сделан главный вывод их успеха и преуспевания – невозможно подняться на высшую ступень процветания, не признав, что твои сотрудники – это главный источник роста и развития компании. Но в это ж время нужно не забывать, что влиять на людей, на их работу и нацеленность на результат – это далеко не легкое дело. Связано это непосредственно с природной мотивацией людей. [21]

Целью данной выпускной квалификационной работы было исследование процесса мотивации персонала на примере фитнес – клуба «Фристайл» и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Проведенные исследования подтвердили актуальность выбранной темы. Полученные результаты исследований показывают значение системы мотивации в деятельности организации и влияние системы на достижение ее целей.

В первой главе были раскрыты теоретические аспекты системы мотивации персонала: понятие, сущность и роль мотивации, также были изучены такие теории мотивации, как содержательные и процессуальные теории. Первая группа, объединяющая в себе содержательные теории мотивации А.Маслоу, Ф.Герцберга и Д.МакКлелланда, исследует потребности людей, выступающие в роли основных мотивов их поведения, побуждающих людей к совершению того или иного действия, а также к трудовой деятельности. Вторая группа состоит из процессуальных теорий трудовой мотивации персонала, объединяя теорию ожидания В.Врума, теорию справедливости и теорию Портера – Лоулера.

В практике управления персоналом, как правило, применяют различные методы и их комбинации одновременно. В роли мотиваторов, побуждающих человека к трудовой деятельности, выступают не только определенные обычные методы стимулирования, такие как денежное вознаграждение и моральное воздействие, но характерные признаки той работы, которая выполняется. Именно от основных характеристик выполняемой сотрудниками работы, от ее содержания и зависят такие главные проявления поведения работников, отражающие высокую степень трудовой мотивации, как интерес к работе, интерес к конечному результату, высокая самоотдача, позитивный настрой и другие. [22]

Во второй главе данной выпускной квалификационной работы рассмотрена основная характеристика деятельности сети фитнес – клуба «Фристайл», состав и структура предприятия, также дана оценка уже существующей системе мотивации. В сети фитнес – клубов работает 51 человек. В основном «костяк» коллектива остается прежним, процент текучести низкий. Исходя из информации, которая была получена в ходе анализа документов организации, бухгалтерских отчетов, проведенного опроса, анкетирования, были выявлены следующие проблемные зоны – многие тренеры не удовлетворены существующей системой материального стимулирования. Важен конечный результат, по которому производится оплата, но не учитывается, сколько времени потратил работник, не учитывается результат клиента.

Также, проведенное исследование показало, что достаточно много тренеров заинтересованы в самореализации и повышении квалификации, совершенствовании своих профессиональных навыков.

В третьей главе были предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала и повышению ее эффективности. В разработке программы по совершенствованию системы

мотивации персонала, главный упор делался на изменении сдельно – прогрессивной системы оплаты труда на сдельно – премиальную. Также был произведен экономический расчет эффективности от ее внедрения, который показал, что данная программа экономически целесообразна и готова к внедрению в систему материальной мотивации.

Несомненно, одним из основных мотивов для большинства персонала является достойная оплата труда. При этом нельзя не учитывать такие мотивы, как психологический климат в коллективе, повышение квалификации персонала и поездки на мастер – классы от ведущих специалистов за счет сети фитнес – клубов, публичная похвала, вручение грамот и признание личных достижений руководством. Для этого было предложено для внедрения в компанию церемонию награждения с номинациями и вручением грамот по результатам работы года, организация коучинга персонала, введение социального компенсационного пакета.

Но на самом деле, основных критериев мотивации гораздо больше. Только комплексная система мотивации персонала позволит добиться от сотрудников организации максимальной продуктивности, самоотдачи и эффективности.

Таким образом, можно считать, что цель данной выпускной квалификационной работы достигнута.

### **Список использованных источников.**

1. Бердичевская Н.Ф. Организационное поведение: текст лекций. Ульяновск: УлГТУ, 2011.
2. Васильев Г.А., Деева Е.М. Организационное поведение: Учебное пособие для студентов вузов. М.: Юнити-Дана, 2009.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. М.: Юнити, 2010.
4. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 2008.
5. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Управление персоналом организации. М.: НИБ. 2009.
6. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001.
7. Балабанов И.Т. Основы организации и мотивации - М.: Финансы и статистика, 2012.
8. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы СПб.: Издательство «Питер», 2009.
9. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации – М.: Аспект Пресс, 2009.
10. Удальцова М.В., Авчиренко Л.К. Социология и психология управления – ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
11. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. М.: Финансы и статистика, 2010.
12. Макгрегор Д. Человеческий фактор производства.// Социологические исследования. – 2010. 117-128 с.

13. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала/ Е.А. Добролюбов// Банковские технологии.- 2009. 41-44 с.
14. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая 80 политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
15. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход; Альфа-Пресс – Москва, 2011. – 752 с.
16. Покотилова Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии / Я.С. Покотилова, А.В. Яковлев, В.Е. Сухова // Проблемы инновационного развития российской экономики: Материалы III Всерос. науч.- практ. конф. / под ред. Т.В. Зайцевой, Н.А. Сафоновой, А.Э. Тыртычного. – Воронеж, 2015. – С. 92-95.
17. Сьюзан Вайншенк, Законы влияния. Как побудить людей делать то, что вам нужно. Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2013 – 272 с.
18. Федотова Г.А. Совершенствование мотивации персонала организации // Науч. тр. Sworld. – 2014. – Т. 25, № 4. – С. 66-74.
19. Красильников С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным дериватам // Проблемы теории и практики упр. – 2014. – № 3. – С. 50-57.
20. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.

21. Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?/ А. Бурмистров// Управление персоналом.- 2012.48-49с.
22. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала/ В.Р. Веснин. – М., Юристь. 2012.
23. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013. – 80 с
24. Уитворт Л., Кимски-Хауз Г., Сандал Ф. Ко-активный коучинг / Учебник: Пер. с англ. – М.: Международная академия коучинга, 2011. – 354 с.
25. Официальный сайт «Фристайл –Сити». [Электронный ресурс].URL: <http://www.freestyle.tom.ru/>
26. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе/ Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов// СОЦИС: Социологические исследования.- 2002. 87-92 с.
27. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание/ В.Ю. Иванов// Менеджмент в России и за рубежом. – 2011.
28. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом/ Е.И. Комаров// Управление персоналом.- 2002. 38-41 с.
29. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности/ Н. Махорт// Управление персоналом.- 2002.
30. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.:Дело, 2009. 472 с.
31. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации/ О.Е. Алехина // - Управление персоналом. – 2002. 50-52с.
32. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур/ А. Блинов // Маркетинг.- 2010. 88-101 с.



33. Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?/ А. Бурмистров// Управление персоналом.- 2012. 48-49с.
34. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала/ В.Р. Веснин. – М., Юристь. 2012.
35. Веснин В.Р. Основы менеджмента/ В.Р. Веснин. - М.: Триада-ЛТД, - 2011. 384 с.
36. Маслов, Е.В.Управление персоналом предприятия. Учебник / Е.В. Маслоу – М.:Инфра-М, 2006. – С. 61–75.

## Приложение А.

### Анкета

Уважаемые сотрудники фитнес – клуба «Фристайл», просим вас поучаствовать в опросе и ответить на следующие вопросы с целью выявления проблем и формирования направления развития системы мотивации в сети фитнес – клубов «Фристайл».

1. Удовлетворены ли вы своей работой в целом?

- а) удовлетворен
- б) не удовлетворен графиком работы
- г) не удовлетворен заработной платой
- д) не удовлетворен

2. Устраивает ли вас ваша заработная плата?

- а) да
- б) нет
- в) всегда по- разному

3. Что для вас в работе наиболее важно, кроме оплаты труда?

- а) изучение новой информации
- б) удобный график работы
- в) самореализация
- г) благоприятный психологический климат
- д) приносить пользу клиентам

4. Зависит ли размер вашей заработной платы от затраченных вами усилий?

Приложение А (продолжение)

а) да

б) нет

в) иногда

5. Реализуете ли вы свои навыки в полной степени?

а) да

б) нет

в) частично

6. Оцените условия для дальнейшей самореализации в

фитнес - клубе?

а) хорошие

б) отсутствуют

б) затрудняюсь ответить

7. Необходимо каждую сферу оценить от 1 до 5. Чем больше балл, тем данная сфера удовлетворяет вас в большей степени.

Сферы	Балл
Оплата труда	
Условия труда	
Совместимость работы с личной жизнью	

Социальный пакет	
Начальство	
Собственное развитие	
Коллеги	
Режим работы	
Оценка достижений	
Защищенность рабочего места	
Итого	50

Благодарим Вас за ответы!

